

**PROGRAMME DE RETOUR DE
NATIONAUX AFRICAINS QUALIFIES**
Evaluation de l'impact des rapatriés sur les lieux de travail

Rapport de la Phase III

Bureau du Directeur exécutif

**Rapport soumis à
l'Organisation internationale pour les migrations (OIM)
Nairobi, Kenya
janvier 2000**

TABLE DES MATIERES

RESUME ANALYTIQUE.....

1.0 CONTEXTE

2.0 STRATEGIE D'ECHANTILLONNAGE ET METHODES D'ENQUETE.....

- 2.1 TAUX DE REponses.....
- 2.2 TRAITEMENT ET ANALYSE DES DONNEES
- 2.3 ANALYSE STATISTIQUE GENERALE.....
- 2.4 MISE A L'EHELLE.....

3.0 RESULTATS DE L'ETUDE.....

- 3.1 ANNEES DE SERVICE ET DUREE DE VIE DES ENTREPRISES CREEES PAR LES RAPATRIES
- 3.2 POSTES DE DIRECTION ET IMPACT
- 3.3 CONTRIBUTION FINANCIERE ET CROISSANCE DES ENTREPRISES
- 3.4 TRANSFERT DE NOUVELLES CONNAISSANCES/COMPETENCES ET TECHNOLOGIES
- 3.5 EVALUATION PAR LA CONCURRENCE ET RECOMMANDATIONS DES ORGANISMES PROFESSIONNELS.....
- 3.6 QUESTIONNAIRES ECARTES DE L'ANALYSE DES DONNEES

4.0 RESUME DES CONCLUSIONS.....

5.0 CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONSERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.

- 5.1 ADEQUATION ET FIABILITE DES CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS.....

APPENDICES

- APPENDICE I: LISTE DES TABLEAUX REFLETANT LES ECHANTILLONS SELECTIONNES ET LES QUESTIONNAIRES RETOURNES.....
- APPENDICE II: LISTE DE TOUS LES TABLEAUX CONCERNANT LES RAPATRIES SALARIES.....
- APPENDICE III: LISTE DE TOUS LES TABLEAUX RETOURNES PAR LES RAPATRIES TRAVAILLANT A LEUR PROPRE COMPTE.....
- APPENDICE IV: AUTRES LISTES DE TABLEAUX (OBTENUES PAR COMPILATION CROISEE DE DONNEES)

RESUME ANALYTIQUE

Le présent rapport a trait à la troisième phase d'enquête relative à l'impact des retours sur les lieux de travail, dans le cadre du Programme de retour et de réintégration de nationaux africains qualifiés (RQAN). L'Organisation internationale pour les migrations (OIM) a mis en œuvre son Programme RQAN en 1983 dans le but essentiel de mobiliser et de promouvoir l'utilisation de travailleurs spécialisés, qualifiés et hautement qualifiés pour le développement des pays d'Afrique et des Caraïbes (ACP) grâce à la migration volontaire. Il s'agit là de la troisième phase du programme, bien qu'aucune étude d'impact n'ait encore été faite auparavant depuis l'instauration du programme. Ce rapport examine donc l'impact des retours sur les lieux de travail.

Un échantillon de 433 rapatriés a été choisi sur les 664 sélectionnés dans 19 pays cibles et non cibles. Sur les 433 questionnaires qui ont été envoyés à l'extérieur, un total de 214 (49,4%) ont été retournés, ce qui est en deçà de l'objectif de 67%. Sur les 214 questionnaires retournés, 45 ne remplissaient pas toutes les conditions permettant une analyse et ont donc été jugés inutilisables, ce qui fait que le taux de réponses réel est non pas de 49,4% mais de 39%. Les questionnaires impropres ramènent en outre la taille réelle de l'échantillon de 49,4% (214/664) à 25,5% (169/664).¹

Les données ont été analysées sur la base du Statistical Package for Social Sciences (Formule statistique globale pour les sciences sociales – SPSS), et présentées en tableaux. Une attention particulière a été accordée aux questions portant sur l'évaluation du rendement des rapatriés (Returnees Performance Evaluation – RPE) et sur l'indice d'équilibre (Balance Score Card – BSC), ces deux indicateurs constituant la base de l'étude.

Les conclusions font apparaître que les rapatriés étaient dans leur majorité des travailleurs spécialisés exerçant une activité de cadre supérieur ou moyen (95,1%), 68,7% d'entre eux prenant part à la gestion ordinaire des opérations de leur organisme employeur. D'où la possibilité qui leur était offerte d'exercer leurs compétences à la fois dans les secteurs techniques et de gestion. Dans ces domaines, les employeurs ont signalé que les rapatriés avaient l'habitude de déléguer toujours ou parfois des tâches (90,5%) et prenaient très souvent/toujours des décisions (50,4%). Les rapatriés du Ghana, de l'Ouganda, de la Zambie et du Zimbabwe étaient très souvent/toujours amenés à prendre des décisions (à raison de plus de 40% plus fréquemment que dans d'autres pays). La délégation de tâches et la fréquence de prise de décisions sont apparues plus marquées dans les secteurs privé (84,8% et 52,1%) et semi-public (75% et 25%). Les résultats des rapatriés étaient en outre qualifiés d'excellents.

79,8% des rapatriés ont contribué à la croissance financière des organismes employeurs par des mesures génératrices de recettes et des mesures d'économie (67,7%). C'est en Ouganda et en Zambie qu'ont été relevées les notes les plus élevées (95,2 et 88%) pour la contribution à la croissance financière des organismes employeurs. A noter également que la contribution financière s'est fait nettement plus sentir dans les secteurs privé (95,1%) et semi-public (90,9%).

¹ Pour être pris en considération dans l'analyse, les rapatriés employés doivent avoir travaillé pendant au moins 10 mois, et les indépendants pendant 6 mois.

Les résultats de l'étude montrent aussi que la plupart des rapatriés ont amélioré les rendements des organismes employeurs (89,9%). Ceux-ci ont été définis comme stables ou en croissance (87,4%). La même chose vaut pour les activités des rapatriés indépendants (94,7%). Ils apportent de nouvelles compétences (24,8%), et en assurent le transfert à l'organisme employeur à raison de 39,8%. En Ouganda (73,6%), en Zambie (76,9%) et au Cap-Vert (80%), on a pu observer un transfert de nouvelles compétences nettement plus conséquent qu'ailleurs. Les pourcentages correspondants sont plus élevés dans les secteurs semi-public et privé (80 et 69,3% respectivement). Presque tous les rapatriés (93,6%) ont transféré à la fois de nouvelles connaissances, des technologies et des aptitudes de gestion à leurs organismes employeurs et l'ont toujours/parfois fait avec savoir-faire (90,5%).

L'étude a également fait apparaître que les rapatriés installés à leur propre compte estimaient avoir transféré des compétences techniques (66,75) et des aptitudes de gestion (61,1%) à leur entreprise et aux pays où ils exerçaient leur activité. Ils appliquaient en outre des pratiques de gestion modernes et avaient recours aux techniques de l'information (55,6%) et à la mise en place de réseaux stratégiques (27,8%) pour favoriser la créativité.

Les employeurs ont indiqué qu'ils étaient perçus de manière très/extrêmement positive par la concurrence (92,6%) et 90,2% d'entre eux ont attribué cette perception aux rapatriés. Les résultats pour des pays et des secteurs spécifiques (public, privé et semi-public) ont été similaires. Les rapatriés indépendants ont également fait savoir que les organes professionnels étaient satisfaits d'eux (58,8%) et continuaient de voir affluer les clients en grand nombre en dépit d'une vive concurrence (94,7%). Leurs connaissances spécialisées et leur dévouement au travail (76,5%) les aidaient à lutter contre la concurrence.

Afin de renforcer à l'avenir l'impact des rapatriés sur le lieu de travail, mais aussi les avantages qu'ils peuvent apporter au pays, les recommandations suivantes peuvent être faites:

- Le programme devrait être élargi de façon à permettre à davantage de rapatriés de retourner dans les pays en développement, et de participer ainsi à l'édification de leur pays, tant il est vrai que les connaissances qu'ils ont acquises y sont peu répandues et très demandées. Les pays pauvres dépensent énormément de ressources en mise en valeur de capital humain, et particulièrement en formation dans les pays industrialisés, et il serait logique que les personnes ainsi formées rentrent dans leur pays pour participer à l'édification de la nation. Compte tenu du choix difficile que représente le retour volontaire pour la plupart de ces travailleurs qualifiés, l'OIM pourrait être sollicitée pour faciliter les choses;
- Des données de référence devraient être recueillies au moment où le rapatrié se présente à l'organisme employeur. Durant la période d'évaluation, l'évaluateur devrait visiter ces employeurs afin de recueillir des données sur les facteurs principaux à prendre en considération (tels que les aspects financiers, technologiques et autres) qu'il conviendrait de comparer avec les données de référence. Cela exigerait davantage de ressources financières et de temps. On pourrait ainsi faciliter la quantification de l'impact sur les lieux de travail et accroître de ce fait la qualité de sa mesure;
- Pour un contrôle plus précis et une plus grande efficacité de l'évaluation, l'OIM doit forger des liens plus étroits avec les organismes où travaillent les rapatriés. Certains rapatriés pourraient également être utilisés comme études de cas durant le recrutement d'autres rapatriés. Cela pourrait augmenter la motivation et l'acceptabilité du programme;

- Pour accroître la qualité de la mesure d'impact, la conception des programmes devrait inclure des mesures d'impact au stade de la conception;
- Dans de futures évaluations d'impact, des études de cas pourraient être utilisées pour renforcer les rapports;
- L'étude devrait être répétée au terme de deux ou trois ans. L'évaluation d'impact est un concept dynamique, et le fait de la mesurer à des époques différentes et sur la base de facteurs différents pourrait réduire les externalités et autres effets de causalité;
- Seulement 10 pays sur 19 ont répondu (ce qui représente un faible pourcentage si l'on considère que l'OIM était en contact avec les employeurs). Par conséquent, les huit semaines précédemment accordées devraient être portées à douze pour donner aux employeurs le temps de répondre;
- Même si très peu de rapatriés donnent leur démission et retournent dans les pays en développement, il conviendrait de renforcer les séances d'information qui précèdent le départ afin de mieux préparer les rapatriés.

1.0 CONTEXTE

Il s'agit du 3^{ème} rapport d'enquête sur le Programme de retour de nationaux africains qualifiés (RQAN) de l'Organisation internationale pour les migrations (OIM), qui s'efforce d'évaluer l'impact qu'ont les rapatriés sur leur lieu de travail.² Le Programme RQAN a été créé en 1983 par l'OIM, avec pour objectif principal de mobiliser et de promouvoir l'utilisation de personnel spécialisé, qualifié et hautement qualifié pour le développement des pays d'Afrique et des Caraïbes (ACP). Même si les retours sont volontaires, l'intention est de transférer des connaissances et des technologies aux pays en développement. Bien que le programme se soit déroulé jusqu'à présent en trois phases, ceci est la première évaluation d'impact, couvrant la période de janvier 1995 à décembre 1998.

Le rapport de la Phase I mettait surtout l'accent sur l'aspect du programme général et sur l'interprétation des termes de référence devant permettre de procéder à une évaluation de l'impact des rapatriés sur les lieux de travail. En outre, il recensait et examinait un certain nombre d'outils présentant une utilité pour cet exercice. Il explorait les types de données disponibles dans le cadre du programme de l'OIM, les lacunes recensées en la matière, ainsi que les instruments nécessaires à la collecte de données.

Le rapport de la Phase II, pour sa part, établissait des procédures et une stratégie d'échantillonnage devant permettre de vérifier que le nombre de rapatriés contactés était suffisamment représentatif pour conférer à la collecte d'informations et à l'analyse des données un caractère de précision autorisant de mener une étude d'impact sur les lieux de travail. Les employeurs faisant partie de l'échantillon étaient censés fournir des détails sur les activités auxquelles participaient des rapatriés, sur leur rendement et sur les effets que leur présence avait au sein de l'entreprise ou de l'organisme employeur. Ce rapport présentait en outre les outils et les méthodes qu'il conviendrait d'utiliser dans le cadre de l'analyse des

² Par "lieu de travail", il faut entendre les entreprises, sociétés, organismes dans lesquels ils exercent leur activité, qu'il s'agisse d'entités publiques, privées ou semi-publiques.

données dans le troisième rapport. Il énonçait également des mesures de circonstance précisant comment obtenir un taux de réponses élevé et indiquant les points susceptibles de créer des difficultés.

Le présent rapport s'appuie donc sur les approches méthodologiques et les outils évoqués dans la Phase II. Il analyse les données venant des enquêtes effectuées par sondage dans les pays cibles et non cibles et couvrant à la fois les employeurs ayant pris des rapatriés à leur service et les rapatriés qui se sont installés à leur compte. Le rapport résume les conclusions et énonce des recommandations quant à ce qui pourrait être fait à l'avenir pour que ce programme de l'OIM produise davantage d'effets sur les lieux de travail, entre autres questions suscitées par l'analyse des données.

2.0 STRATEGIE D'ECHANTILLONNAGE ET METHODES D'ENQUÊTE

Sur les 664 rapatriés qui avaient initialement été sélectionnés en provenance à la fois de pays cibles et non cibles, un échantillon de 433 a été retenu, représentant 19 pays, à savoir l'Angola, la Côte d'Ivoire, le Cameroun, la Guinée-Bissau, la Gambie, le Malawi, le Mali, le Mozambique, la Namibie, le Nigéria, Sao Tomé-et-Principe, le Zimbabwe, le Ghana, la Zambie, l'Ethiopie, le Cap-Vert, l'Ouganda, le Kenya et la Tanzanie. Toutefois, 10 de ces pays seulement ont retourné leurs questionnaires (le Zimbabwe, le Ghana, la Zambie, l'Ethiopie, le Cap-Vert, l'Ouganda, le Kenya, la Tanzanie, le Malawi et le Mozambique). Parmi les 19 pays précédemment cités, 11 étaient des pays non cibles.

L'échantillon choisi représente plus de 60% (433 personnes) du nombre total de travailleurs spécialisés, qualifiés et hautement qualifiés qui sont revenus dans la région avec l'aide du Programme RQAN. Sur ces 433 personnes, 21 ont exercé une activité d'indépendant pendant au moins 6 mois (voir les tableaux 1 et 2 de l'appendice I). C'est du Zimbabwe (20%), du Ghana (19,3%) et de l'Ouganda (16%) qu'ont été reçues les réponses les plus nombreuses d'employeurs (tableau 3 de l'appendice I). Pour ce qui concerne les questionnaires remplis par les rapatriés indépendants, sur les cinq pays qui ont répondu, c'est l'Ouganda qui en a retourné le plus grand nombre (63,2%) (tableau 4 de l'appendice I).

Le bureau principal de l'OIM à Nairobi a posté 433 questionnaires à destination des missions de l'OIM chargées du placement dans les pays africains en vue de leur distribution à différentes entités, et a dépouillé ceux qui lui ont été retournés comme indiqué au tableau 1 de l'appendice I. Proportionnellement, le Cap-Vert, la Zambie, l'Ouganda et le Zimbabwe ont retourné le plus grand nombre de questionnaires (plus de 75%). Ceux-ci étaient censés être remplis par le superviseur immédiat du rapatrié dans le cas de rapatriés exerçant dans le secteur public ou dans le secteur privé, tandis que les rapatriés indépendants étaient invités à remplir eux-mêmes le questionnaire.

On notera que les rapatriés qui ont pris part à cette étude sont ceux qui pouvaient justifier de 10 mois de service au moins auprès de leur employeur. L'exigence initiale d'une durée de service d'un an a été réduite à 10 mois en considération du fait que, dans la pratique, une période de 10 mois est jugée suffisante pour que la présence d'un rapatrié hautement qualifié fasse sentir ses effets. Toutefois, en ce qui concerne les travailleurs indépendants, cette règle n'a pas été strictement suivie. Cela est dû au fait qu'environ 50% des entreprises mises sur pied par les rapatriés ont opéré pendant moins d'un an, d'où l'assouplissement de la règle, l'exigence de la durée d'occupation ayant été ramenée à 6 mois. Ensuite, 45 des 214 questionnaires retournés ont été jugés inutilisables (24 de ceux-ci étaient vierges, les autres concernant des rapatriés qui avaient travaillé pendant moins de 10 mois).

2.1 Taux de réponses

Un échantillon représentatif de 433 rapatriés a été choisi sur les 664 personnes sélectionnées dans 19 pays cibles et non cibles. Sur les 433 questionnaires qui ont été envoyés, 214 (49,4%) ont été retournés, ce qui est inférieur à l'objectif de 67%. 45 des questionnaires retournés ne remplissaient pas toutes les conditions en vue de l'analyse et ont donc été jugés inutilisables, ce qui fait que le taux de réponses réel est passé de 49,4% (214/433) à 39% (169/433). Les questionnaires non valides ont également fait passer l'échantillon réel de 49,4% (214/664) à 25,5% (169/664).

2.2 Traitement et analyse des données

Avant de procéder à l'analyse proprement dite des données, il a fallu procéder aux opérations suivantes:

- Tous les questionnaires des 10 pays ont été comptés et confirmés comme corrects en fonction de ce qui figurait sur les enveloppes du Bureau de l'OIM à Nairobi;
- Chaque questionnaire s'est vu attribuer un numéro d'identification unique pour la facilité du codage, des numéros de code différents étant attribués aux rapatriés salariés et aux rapatriés indépendants;
- Les questionnaires ont été classés selon qu'ils émanaient de rapatriés salariés ou indépendants, selon qu'ils avaient ou non été complétés et qu'ils remplissaient ou non les conditions pour être pris en considération en vue de l'analyse. Les rapatriés salariés n'ayant pas travaillé pendant 10 mois au moins ont été écartés de celle-ci, contre 6 mois pour les indépendants;
- Les questions n'appelant pas une réponse tranchée ont été triées, et les réponses codées en catégories significatives pour la facilité de l'analyse;
- L'ensemble des 169 questionnaires ont été codés aux fins de classement, archivage et analyse. Durant le codage, les réponses ont été contrôlées pour vérifier qu'elles ne contenaient ni erreur ni omission.

2.3 Analyse statistique générale

La Formule statistique globale pour les sciences sociales (SPSS pour Windows, version 6.1) a été appliquée aux fins de l'analyse des données. SPSS pour Windows est un outil puissant d'analyse de statistiques et de gestion de données, spécialement pour le traitement de données d'enquête. SPSS pour Windows est d'un usage facile et les sélections que l'on peut opérer dans le menu permettent un accès aisé à toutes les fonctions. Cet outil ne permet cependant pas une analyse économétrique rigoureuse et exclut notamment l'utilisation de séries chronologiques et de données individuelles temporelles. En l'occurrence, les données recueillies sont des données primaires qui ne posent aucun problème.

2.4 Mise à l'échelle

Dans l'analyse de données, la mise à l'échelle des résultats a tenu compte des variables clés de la page 7 du rapport de la Phase II, comprenant notamment:

- Une analyse économique et sociale d'un certain nombre de pays;
- L'analyse de la croissance et des changements intervenus dans les secteurs privé, public et des professions libérales de chaque pays;
- La situation des entreprises et organismes employeurs ;
- Les attentes des employeurs, selon les secteurs et les pays;
- L'analyse des priorités nationales;
- Dans une moindre mesure, la détermination des changements et de la croissance.

Les questions contenues dans le questionnaire destiné aux salariés et aux travailleurs indépendants ont été réparties en quatre grandes catégories, à savoir les questions personnelles, les questions administratives, l'évaluation du rendement des rapatriés (RPE) et l'indice d'équilibre (BSC). Dans l'analyse de ces questions, on a estimé qu'en dépit de leur classement dans l'une ou l'autre catégorie, elles pouvaient néanmoins en intéresser d'autres. Toute l'attention voulue a cependant été accordée aux questions relevant principalement de l'une ou l'autre des catégories RPE et BSC.

Quelques erreurs ont été relevées dans les questions. Par exemple, dans le questionnaire relatif aux salariés, la question 13 a été répétée à la place de la question 14. Ces erreurs n'ont cependant pas influé sur les résultats dans la mesure où les personnes qui ont répondu s'en sont aperçues et ont apporté les corrections voulues.

3.0 RESULTATS DE L'ETUDE

L'objectif principal de cette étude était "d'évaluer l'impact" de la présence des rapatriés sur les lieux de travail. Une évaluation, dans ce contexte, suppose de déterminer, mesurer et évaluer les rendements et la contribution des rapatriés aux organismes employeurs et aux pays dans lesquels ils ont été affectés.³ On voudra bien noter que par "impact" dans ce contexte, nous entendons les changements et la croissance qui ont résulté de l'application de nouvelles idées ou théories, les effets sensibles ou une influence marquée, cet impact étant mesuré aux objectifs généraux des organismes employeurs ou aux priorités des pays concernés.

3.1 Années de service et durée de vie des entreprises créées par les rapatriés

La plupart des rapatriés (74%) avaient travaillé pendant plus de 10 mois, mais moins de 4 ans. Ceux ayant travaillé pendant 1 à 2 ans représentaient un pourcentage de 24,7%, contre seulement 26% pour ceux ayant travaillé pendant plus de 4 ans, comme le montre le

³ Par organisme employeur, il faut entendre "lieu de travail" des rapatriés. Dans le présent rapport, nous utilisons les vocables "organisme employeur", "entreprise" et "société" de façon interchangeable.

tableau 18 de l'appendice II. Bon nombre (57,9%) des entreprises gérées par des rapatriés indépendants avaient opéré pendant moins d'un an (tableau 16, appendice III). Celles ayant opéré pendant plus de 2 ans totalisaient un pourcentage de 26,3%, suivies par celles ayant opéré pendant plus de 3 ans (10,5%). En moyenne, par conséquent, la plupart des rapatriés salariés avaient travaillé pendant une période comprise entre 2 et 4 ans, tandis que les travailleurs aux commandes de leur propre entreprise avaient travaillé pendant moins de 2 ans.

3.2 Postes de direction et impact

Principales tâches incombant aux rapatriés et intitulés des fonctions

Selon les réponses données par 147 personnes à la question portant sur les tâches principales incombant aux rapatriés, on a constaté que 68,7% de ceux-ci participaient à la gestion des opérations (opérations ordinaires des organismes employeurs), tandis que 10,2% occupaient des fonctions de gestion stratégique. 21,1% des rapatriés ont été classés dans la rubrique "Divers" (tableau 1). Cette rubrique est supposée comprendre les jeunes cadres, tels que jeunes chercheurs, infirmières et enseignants du secondaire.

Tableau 1: Tâches principales incombant aux rapatriés

Tâche	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulatif
Fonctions de direction/tâches stratégiques	15	10,2	10,2
Fonctions de gestion/tâches tactiques	101	68,7	78,9
Divers	31	21,1	100
Pas de réponse	3	0	
Total	150	100	

Source: Données de l'enquête

A la question portant sur les intitulés de fonctions, les employeurs ont indiqué que beaucoup avaient des compétences spécialisées et travaillaient dans des universités, des hôpitaux, des instituts de recherche et d'autres institutions publiques. La catégorie du personnel spécialisé représentait 47,9% des rapatriés, suivie de celle des cadres moyens avec 25,4% et des cadres supérieurs avec 21,8%, comme indiqué dans le tableau 2.

Tableau 2: Intitulés des fonctions des rapatriés

Intitulé des fonctions	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulatif
Cadres supérieurs	31	21,8	21,8
Cadres moyens	36	25,4	47,2
Cadres subalternes	7	4,9	52,1
Personnel spécialisé	68	47,9	100
Pas de réponse	8	0	
Total	150	100	

Source: Données de l'enquête

Délégation de tâches et prise de décisions par les rapatriés

Interrogés sur la question de savoir si les rapatriés déléguaient des tâches au sein de l'entreprise, 90,5% des employeurs ont indiqué qu'ils le faisaient systématiquement, contre

9,5% ayant indiqué qu'ils le faisaient rarement ou jamais (tableau 3). Les délégations de tâches étaient une pratique courante dans tous les pays, et principalement au Ghana, en Zambie et au Cap-Vert (plus de 90%) comme l'indique le tableau 1 de l'appendice IV. En termes de fréquence de prises de décisions, 50,4% étaient souvent/toujours amenés à en prendre contre 49,7% parfois/jamais (tableau 4).

Tableau 3: Délégation de tâches par les rapatriés

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulatif
Toujours	98	66,2	66,2
Parfois	36	24,3	90,5
Rarement	7	4,7	95,2
Jamais	7	4,7	100
Pas de réponse	2	0	
Total	150	100	

Source: Données de l'enquête

Tableau 4: Fréquence de prises de décisions par les rapatriés

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulatif
Toujours	52	35,4	35,4
Parfois	22	15,0	50,4
Rarement	57	38,8	89,2
Jamais	16	10,9	100
Pas de réponse	3	0	
Total	150	100	

Source: Données de l'enquête

Au Ghana, en Ouganda, en Zambie et au Zimbabwe, les rapatriés ont très souvent/toujours été amenés à prendre des décisions, par comparaison avec d'autres pays où cette prérogative n'atteint pas 40% (Ethiopie, Kenya, etc.) comme indiqué au tableau 7 de l'appendice IV. La délégation de tâches et la fréquence de prises de décisions occupent une place plus importante dans le secteur privé (84,8% et 52,1%), et dans le secteur semi-privé (75% et 25%), que dans le secteur public (55,2% et 27,4%) (voir les tableaux 7 et 17 de l'appendice IV).

Rendement des rapatriés

Les employeurs ont indiqué que les rapatriés contribuaient à l'amélioration du rendement de leur entreprise/société, en cochant, dans 91,8% des cas, la case "Oui, en mieux", tandis que 8,2% seulement ne signalaient aucun changement, comme on peut le voir au tableau 5.

Tableau 5: Le rendement des rapatriés a-t-il induit un changement dans votre entreprise?

Réponse	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulatif
Oui, en mieux	132	88	89,8
Oui, en pire	3	2	90,8
Aucun changement	12	8	100
Pas de réponse	3	2	
Total	150	100	

Source: Données de l'enquête

Pour 81,1% des employeurs, le rendement des rapatriés sur leur lieu de travail est apparu comme bon ou excellent. La plupart l'on qualifié de bon (tableau 6). Au Cap-Vert, au Ghana, au Kenya, en Ethiopie, en Zambie et en Ouganda (70% pour chacun de ces pays), les entreprises ont qualifié le rendement des rapatriés de bon ou d'excellent (tableau 5, appendice IV). Le rendement des rapatriés dans le secteur privé a également été qualifié de bon ou d'excellent (tableau 12, appendice IV).

Tableau 6: Aperçu du rendement des rapatriés

Réponse	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Excellent	53	35,8	35,8
Bon	67	45,3	81,1
Satisfaisant	26	17,6	98,7
Marginal	2	1,4	100
Pas de réponse	2	0	
Total	150	100	

Source: Données de l'enquête

La plupart des rapatriés travaillant à leur propre compte ont qualifié leur rendement d'excellent ou de bon (81,5%) en réponse à la question relative à l'exécution des trois tâches principales leur incombant (tableau 7).

Tableau 7: Appréciation des tâches principales des rapatriés travaillant à leur propre compte⁴

Réponse	Décompte	Pourcentage de réponses	Pourcentage de cas
Excellent	19	35,2	100
Bon	25	46,3	131,6
Satisfaisant	9	16,7	47,4
Marginal	1	1,9	5,3
Total	54	100	284,2

Source: Données de l'enquête

Il ressort clairement de cette analyse que les rapatriés, qu'ils soient salariés ou indépendants, ont exercé des responsabilités majeures (à la fois dans des secteurs stratégiques et dans l'exécution de tâches spécialisées), au travers desquelles ils ont influencé les activités de leur entreprise. Non seulement ils ont transféré des connaissances qui ont profité à l'entreprise, mais ils ont aussi rempli avec succès leurs fonctions de direction.

3.3 Contribution financière et croissance des entreprises

Contribution financière des rapatriés à l'entreprise

Sur les 119 employeurs qui ont répondu à la question portant sur la réalité de la contribution des rapatriés à la croissance financière de l'entreprise, 69,8% ont répondu "oui" (tableau 8). Beaucoup d'entre eux (49,5%) ont déclaré que les rapatriés participaient à la fourniture de services rapportant des recettes à l'entreprise. Ils ont aussi mis au point des mesures d'économie (18,3%) comme indiqué au tableau 9.

⁴ Dans ce cas, comme dans d'autres cas similaires où la question a reçu plus d'une seule réponse, c'est le nombre de réponses données et non la fréquence des réponses qui détermine le pourcentage de réponses.

Tableau 8: Les rapatriés contribuent-ils à la croissance financière de l'entreprise?

Réponse	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulatif
Oui	95	79,8	79,8
Non	24	20,2	100
Pas de réponse	31	0	
Total	150	100	

Source: Données de l'enquête

Tableau 9: Méthodes de contribution à la croissance financière de l'organisation

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulatif
Production de recettes	46	49,5	49,5
Economies	17	18,3	67,7
Systèmes/techniques efficaces	11	11,8	79,6
Travail d'équipe	1	1,1	80,6
Valeur réelle de l'investissement pour les actionnaires	1	1,1	81,7
Problèmes/goulets d'étranglement	1	1,1	82,8
Divers	16	17,2	100
Pas de réponse	57	0	
Total	150	100	

Source: Données de l'enquête

Un examen croisé des tableaux 2 et 3 de l'appendice IV donnant une évaluation par pays de la contribution faite par les rapatriés à la croissance financière des entreprises révèle que l'Ouganda est celui dont les employeurs ont le plus massivement répondu "oui" (95,2%), suivi du Zimbabwe (88,5%), du Ghana (86,4%) et de la Zambie (72,2%) (tableau 3 de l'appendice IV). Cette contribution s'est effectuée par des mesures générant des recettes et par des mesures d'économie (tableau 2 de l'appendice IV).

En termes de secteurs, ceux travaillant dans le secteur privé (95,1%) et dans le secteur semi-public (90,9%) ont apporté une contribution financière nettement plus importante que dans le secteur public (69,7%), ainsi que le montre le tableau 6 de l'appendice IV. Cela s'explique par le fait que le secteur public s'occupe essentiellement de fournir des services d'administration publique et des apports socio-économiques. Ces activités ne génèrent pas nécessairement des recettes.

Croissance de l'entreprise

Les employeurs ont indiqué que leur société était dans une phase de croissance (47,7%) ou stable (40,3%) (tableau 10). Comme facteurs responsables de ces changements, ils ont cité la politique gouvernementale (34,4%), les facteurs macro-économiques (32,8%) et les changements de gestion (25%), comme indiqué au tableau 11. En outre, ces facteurs avaient un caractère soit politico-législatif (95,6%) soit socio-économique (95,6%) (tableau 12).

Tableau 10: Etat de l'entreprise

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulatif
En croissance	71	47,7	47,7
Stable	60	40,3	87,9
En déclin	18	12,1	100
Pas de réponse	1	0	
Total	150	100	

Source: Données de l'enquête

Tableau 11: Facteurs responsables de la croissance de l'entreprise

	Décompte	Pourcentage de réponses	Pourcentage de cas
Politique gouvernementale	44	29,9	34,4
Changements de gestion	32	21,8	25
Facteurs macro-économiques	42	28,6	32,8
Divers	29	19,7	22,7
Total	147	100	114,8

Source: Données de l'enquête

Tableau 12: Facteurs politico-économiques spécifiques induisant des changements dans l'entreprise

Facteurs	Décompte	Pourcentage de réponses	Pourcentage de cas
Socio-économiques	108	48	95,6
Politico-législatifs	108	48	95,6
Technologiques	9	4	8
Total	225	100	166,7

Source: Données de l'enquête

En outre, des facteurs nationaux (66,4%), institutionnels (26,5%) et internationaux ont également été décrits comme responsables de la croissance/du déclin des pays, comme indiqué au tableau 13.

Tableau 13: Facteurs spécifiques induisant des changements dans l'entreprise

Facteurs	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulatif
Institutionnels	30	26,5	26,5
Nationaux	75	66,4	92,9
Internationaux	8	7,1	100
Pas de réponse	37	0	
Total	150	100	

Source: Données de l'enquête

Les rapatriés travaillant à leur propre compte (entreprises/sociétés) ont indiqué que leurs effectifs étaient stables (68,4%) ou en croissance (26,3%), comme indiqué au tableau 13 de l'appendice III. Comme principale source de revenus de ces entreprises (92,8%), ils ont cité la vente de services et de produits (tableau 19, appendice III).

Les employeurs ont été unanimes à estimer que les rapatriés contribuaient dans une large mesure à la situation financière de leur entreprise, soit en favorisant les recettes, soit en réduisant les coûts, ce qui constitue les objectifs majeurs des pays en développement. Ceci vaut également pour les entreprises autres que celles décrites comme étant stables ou en phase de croissance.

3.4 Transfert de nouvelles compétences/compétences et technologies

93,6% des employeurs ont indiqué que les rapatriés avaient transféré à la fois de nouvelles connaissances, de nouvelles techniques et des compétences de gestion à leur entreprise (tableau 14) et qu'ils avaient toujours/parfois (90,5%) fait preuve de savoir-faire dans l'exercice de leurs tâches (tableau 15).

Tableau 14: Les rapatriés ont-ils transféré des compétences de gestion et des compétences technologiques?

	Décompte	Pourcentage de réponses	Pourcentage de cas
Nouvelles connaissances	100	44,8	67,1
Nouvelles technologies	44	19,7	29,5
Compétences de gestion/systèmes	65	29,1	43,6
Aucunes compétences	14	6,3	9,4
Total	223	100	149,7

Source: Données de l'enquête

Tableau 15: Les rapatriés ont-ils transféré des compétences à l'entreprise?

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulatif
Toujours	82	55,4	55,4
Parfois	52	35,1	90,5
Rarement	10	6,8	97,3
Jamais	4	2,7	100
Pas de réponse	2	0	
Total	150	100	

Source: Données de l'enquête

A la question de savoir si les rapatriés avaient contribué à l'apprentissage/la croissance de l'entreprise, les employeurs ont répondu par l'affirmative à raison de 98,6%. Seulement 1,4% ont répondu "non" comme l'indique le tableau 16. Une analyse spécifique par pays a également révélé que, dans presque tous les pays, les rapatriés avaient contribué à l'apprentissage/la croissance de leur entreprise (tableau 4, appendice IV). Tous les employeurs des secteurs privé et semi-public ont répondu "oui" (100%), tandis que le secteur public a répondu "oui" à raison de 97,7% (tableau 8, appendice IV).

Tableau 16: Les rapatriés ont-ils contribué à l'apprentissage/la croissance de l'entreprise?

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulatif
Oui	146	98,6	98,6
Non	2	1,4	100
Pas de réponse	2	0	
Total	150	100	

Source: Données de l'enquête

Ils l'ont fait en apportant de nouvelles compétences et de nouvelles technologies (24,8%) et aussi en assurant le transfert (39,8%) de ces dernières à leur entreprise (tableau 17). En Ouganda (73,6%), en Zambie (76,9%) et au Cap-Vert (80%), on a constaté un transfert important et/ou l'acquisition de nouvelles compétences par rapport à d'autres pays (tableau 18, appendice IV). Ceci se vérifie plus encore dans les secteurs semi-public (80%) et privé (69,3%) que dans le secteur public (60,7%) (tableau 11, appendice IV).

Tableau 17: Facteurs responsables de l'apprentissage/la croissance de l'entreprise

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Accroissement des réseaux	6	5,3	5,3
Nouvelles compétences/ technologies	28	24,8	30,1
Transfert de connaissances	45	39,8	69,9
Communication efficace	3	2,7	72,6
Moteur de changement	13	11,5	84,1
Créativité/innovation	10	8,8	92,9
Divers	8	7,1	100
Pas de réponse	37	0	
Total	150	100	

Source: Données de l'enquête

Les travailleurs indépendants ont eux aussi indiqué qu'ils avaient transféré des compétences techniques et des compétences de gestion (79,3%), non seulement à leur entreprise, mais aussi au pays (88,9%) (tableaux 21 et 22, appendice III). Ils ont aussi adopté des pratiques modernes de gestion et des techniques d'information (55,6%) et ont créé des réseaux stratégiques (27,8%) avec d'autres entreprises à l'intérieur comme à l'extérieur du pays pour favoriser l'innovation (tableau 23 de l'appendice III). Ceci s'ajoute à la mobilisation de fonds (64,3%) et à la constitution de réseaux (57,1%) dans la perspective d'une croissance future dans les cinq prochaines années, comme indiqué au tableau 18 de l'appendice III).

Il faut rappeler que les rapatriés indépendants remplissaient eux-mêmes leur questionnaire, tandis que ceux des rapatriés salariés étaient remplis par leurs employeurs. Dans l'un et l'autre cas, on constate que les rapatriés ont apporté de nouvelles compétences (des compétences technologiques et des compétences de gestion). Il s'agit là d'une ressource particulièrement critique, dont les pays en développement ne sont pas suffisamment pourvus. Etant donné que ces rapatriés travaillent souvent dans d'importantes institutions, comme des universités et des hôpitaux, on peut supposer que leur impact sera encore supérieur à ce qui peut être constaté aujourd'hui.

3.5 Evaluation par la concurrence et recommandations des organismes professionnels

Les employeurs ont indiqué que leurs concurrents avaient d'eux une perception positive/très positive (92,6%) (tableau 18), constatation qui a été faite dans tous les pays. Cette évaluation donne des résultats similaires dans les différents secteurs (tableaux 13 et 15, appendice IV):

Tableau 18: Quelle perception la concurrence a-t-elle des entreprises employant des rapatriés?

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulatif
Très positive	64	47,4	47,4
Positive	61	45,2	92,6
Mesurée	9	6,7	99,3
Très mauvaise	1	0,7	100
Pas de réponse	15	0	
Total	150	100	

Source: Données de l'enquête

Selon 90,2% des employeurs (tableau 19), cette appréciation peut être imputée aux rapatriés. Presque tous les pays (90,2%) s'accordent à considérer que les rapatriés jouent un rôle dans cette perception (tableau 14, appendice IV). Les résultats sont très semblables d'un secteur à l'autre (tableau 16, appendice IV).

A la question de savoir si des organismes professionnels les avaient recommandés, les rapatriés indépendants ont répondu par l'affirmative à 58,8% (tableau 10, appendice III), ajoutant que les clients venaient à eux malgré la concurrence nombreuse (94,7% d'entre eux ont mentionné la concurrence). Ceci s'explique par le fait qu'ils disposent de connaissances spécialisées et qu'ils s'évertuent à offrir des services de qualité, comme l'indique 76,5% des rapatriés, raison pour laquelle les clients sont attirés vers eux (tableau 20).

Tableau 19: Les rapatriés jouent-ils un rôle dans cette perception?

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulatif
Oui	119	90,2	90,2
Non	13	9,8	100
Pas de réponse	18	0	
Total	150	100	

Source: Données de l'enquête

Tableau 20: Facteurs attirant la clientèle vers les entrepreneurs indépendants

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulatif
Dévouement/approche commerciale	4	23,5	23,5
Compétences spécialisées	9	52,9	76,5
Innovations	1	5,9	82,4
Expérience	1	5,9	88,2
Créneau commercial	1	5,9	94,1
Divers	1	5,9	100
Pas de réponse	2	0	
Total	19	100	

Source: Données de l'enquête

3.6 Questionnaires écartés de l'analyse des données

Sur les 45 questionnaires retournés et jugés invalides, 13 venaient du Zimbabwe et de l'Ouganda, 8 du Ghana, 3 de la Zambie, 3 du Kenya, 2 du Cap-Vert et de l'Ethiopie et 1 du Mozambique. Des questionnaires retournés par le Zimbabwe, il est ressorti que 6 étaient vierges, que 3 des personnes concernées avaient donné leur démission, que 3 avaient travaillé pendant moins de 10 mois et qu'une entreprise avait fermé.

En Ouganda, il est apparu que 11 des rapatriés avaient travaillé pendant moins de 10 mois et 1 autre (un indépendant) pendant moins d'1 mois. Un questionnaire retourné par ce pays n'avait pas été rempli. Parmi les questionnaires du Ghana, 4 étaient vierges, 3 d'entre eux concernant des rapatriés ayant travaillé moins de 10 mois et 1 autre ayant été licencié pour problèmes psychologiques. Le tableau 2 de l'appendice I donne davantage de détails.

4.0 RESUME DES CONCLUSIONS

Les principales conclusions de l'analyse sont:

- La plupart (74%) des rapatriés ont travaillé pendant plus de 10 mois, mais moins de 4 ans. Beaucoup d'entreprises (57,9%) créées par des travailleurs indépendants ont opéré pendant moins d'une année;
- 68,7% des rapatriés se sont vu confier des fonctions de gestion opérationnelle ordinaire dans des entreprises, 47,9% en tant qu'employés spécialisés (experts) et 25,4% en tant que cadres moyens;
- 90,5% des employeurs ont indiqué que les rapatriés déléguaient toujours/parfois des tâches et prenaient souvent/toujours des décisions (50,4%). La délégation de tâches était largement pratiquée dans tous les pays, et principalement au Ghana, en Zambie et au Cap-Vert (90%);
- En termes de fréquence de prises de décisions, le Ghana, l'Ouganda, la Zambie et le Zimbabwe venaient en tête avec une réponse "très souvent/toujours". La délégation de tâches et la fréquence de prises de décisions ont été surtout citées dans le secteur privé (84,8% et 52,1%), et dans le secteur semi-privé (75% et 25%). Les rendements des rapatriés y étaient également qualifiés d'excellents;
- La plupart des rapatriés (79,8%) ont contribué à la croissance financière de l'entreprise en offrant des services générateurs de recettes (49,5%) et en proposant des mesures d'économie (18,3%);
- L'Ouganda et le Zimbabwe (95,2% et 88,5% respectivement) sont les pays où la contribution des rapatriés à la croissance financière de leur entreprise a le plus souvent été signalée. Les entreprises du secteur privé (95,1%) et du secteur semi-public (90,9%) ont noté une contribution financière nettement plus forte;
- Les entreprises interrogées se sont elles-mêmes décrites comme étant en phase de croissance (47,7%) ou stables (40,3%). La politique gouvernementale (29,9%), les facteurs macro-économiques (28,6%) et les facteurs de gestion (21,8%) ont été décrits comme responsables de cette situation. Ces facteurs peuvent avoir un caractère socio-économique (48%) ou politico-législatif (48%);
- Les entreprises mises sur pied par les rapatriés installés à leur propre compte ont également été décrites comme stables (68,4%) ou en croissance (26,3), les principales sources de financement étant la vente de services et de produits (92,8%);
- Presque tous les rapatriés (93,6%) ont transféré à la fois de nouvelles connaissances, de nouvelles techniques et de nouvelles compétences de gestion à leur entreprise et l'ont toujours/parfois (90,5%) fait avec compétence;

- Les rapatriés ont contribué (98,6%) à l'apprentissage/la croissance de leur entreprise dans pratiquement tous les pays et dans tous les secteurs (la moins bonne note étant 97,7%);
- Cette contribution à l'apprentissage/à la croissance s'est faite par l'apport de nouvelles connaissances et de nouvelles technologies (24,8%) et par le transfert de celles-ci à l'entreprise (39,8%). En Ouganda (73,6%), en Zambie (76,9%) et au Cap-Vert (80%), on a constaté un transfert important et/ou davantage de nouvelles connaissances que dans les autres pays. Cela vaut également dans les secteurs semi-public et privé (80 et 69,3%);
- Les travailleurs indépendants ont indiqué qu'ils avaient transféré des compétences techniques et de gestion (79,3%) non seulement aux entreprises, mais aussi aux pays dans lesquels ils travaillaient (88,9%);
- Les rapatriés indépendants ont adopté des pratiques modernes de gestion et des techniques d'information (55,6%), et ont mis en place des réseaux stratégiques (27,8%) pour favoriser l'innovation;
- Les employeurs ont constaté qu'ils jouissaient d'une perception positive/très positive (92,6%) de la part de leurs concurrents et 90,2% ont attribué cette perception à la présence des rapatriés. Les résultats par pays et par secteur ne sont pas différents;
- Les rapatriés indépendants ont eu à faire face à une vive concurrence, mais ont survécu grâce à leurs connaissances spécialisées et à leurs efforts pour offrir des services de qualité (76,5%) , gage d'attraction de la clientèle;
- Les rapatriés travaillant à leur propre compte ont indiqué que les organismes professionnels étaient satisfaits d'eux (58,8%) et que la vive concurrence à laquelle ils se heurtaient ne les empêchaient pas de continuer à faire de nouveaux clients (94,7%). Ils attribuaient cela à leurs connaissances spécialisées et au dévouement qu'ils manifestaient pour offrir des services de qualité (76,5%) ;
- 45 questionnaires ont été écartés de l'analyse, soit parce qu'ils étaient vierges, soit parce qu'ils concernaient des rapatriés ayant travaillé moins longtemps que la période requise (10 mois pour les travailleurs salariés et 6 mois pour les travailleurs indépendants). Le Zimbabwe et l'Ouganda ont retourné le plus grand nombre de questionnaires invalides (13), suivi du Ghana avec 8.

5.0 CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

L'analyse des données primaires montre que les rapatriés ont eu un impact positif sur les entreprises dans lesquelles ils ont été employés dans les pays cibles. C'est la marque d'un changement positif qui pourrait amener des rendements économiques améliorés et un développement au niveau national dans la mesure où ces travailleurs exercent leur activité dans des secteurs clés (enseignement, santé, agriculture, etc.) de leur pays. Toutefois, pour en tirer un plus grand profit, un certain nombre de recommandations peuvent être formulées et des mesures politiques suggérées:

- Le programme devrait être élargi afin de permettre à davantage de travailleurs de retourner dans leur pays en développement et de prendre part à l'édification de la nation, tant il est vrai que les connaissances dont ils disposent y sont peu abondantes et pourtant très nécessaires. Les pays pauvres consacrent une part importante de leurs ressources à la

mise en valeur du capital humain, notamment au niveau de la formation dans des pays industrialisés, ce qui est une bonne chose pour autant que le personnel ainsi formé regagne ensuite les pays d'origine pour participer à leur édification. Comme le retour volontaire représente un choix difficile pour la plupart des travailleurs qualifiés, l'OIM pourrait être sollicitée pour faciliter les choses;

- Des données de référence devraient être recueillies au moment où le rapatrié se présente à l'organisme employeur. Durant la période d'évaluation, l'évaluateur devrait visiter ces employeurs afin de recueillir des données sur les facteurs principaux à prendre en considération (tels que les aspects financiers, technologiques et autres) qu'il conviendrait de comparer avec les données de référence. Cela exigerait davantage de ressources financières et de temps. On pourrait ainsi faciliter la quantification de l'impact sur les lieux de travail et accroître de ce fait la qualité de sa mesure;
- Pour un contrôle plus précis et une plus grande efficacité de l'évaluation, l'OIM doit forger des liens plus étroits avec les organismes où travaillent les rapatriés. Certains rapatriés pourraient également être utilisés comme études de cas durant le recrutement d'autres rapatriés. Cela pourrait augmenter la motivation et l'acceptabilité du programme;
- Pour accroître la qualité de la mesure d'impact, la conception des programmes devrait inclure des mesures d'impact au stade de la conception;
- Dans de futures évaluations d'impact, des études de cas pourraient être utilisées pour renforcer les rapports;
- L'étude devrait être répétée au terme de deux ou trois ans. L'évaluation d'impact est un concept dynamique, et le fait de la mesurer à des époques différentes et sur la base de facteurs différents pourrait réduire les externalités et autres effets de causalité;
- Seulement 10 pays sur 19 ont répondu (ce qui représente un faible pourcentage si l'on considère que l'OIM était en contact avec les employeurs). Par conséquent, les huit semaines précédemment accordées devraient être portées à douze pour donner aux employeurs le temps de répondre;
- Même si très peu de rapatriés donnent leur démission et retournent dans les pays en développement, il conviendrait de renforcer les séances d'information qui précèdent le départ afin de mieux préparer les rapatriés.

5.1 Adéquation et fiabilité des conclusions et recommandations

Statistiquement, l'adéquation et la suffisance d'un échantillon pour formuler des conclusions et des recommandations valides et fiables sont déterminées par les facteurs suivants:⁵

- La taille d'un échantillon doit être fonction de la variation des paramètres de population faisant l'objet de l'étude et du degré de précision recherché par l'enquêteur. Dans le cas d'une population homogène, même si elle n'a pas été sélectionnée au hasard, un échantillon d'une unité est jugé adéquat;

⁵ Voir Donard et William (1995), *Business Research Methods*, 5^{ème} édition, Richard D. Irwin Inc. Publishers, Etats-Unis.

- Taille de l'échantillon. Un échantillon d'au moins 10% ou davantage de la population visée est considéré comme crédible. La taille de l'échantillon peut également être moindre dans la mesure où la taille dans l'absolu importe moins que par rapport aux paramètres de la population. Dans les enquêtes effectuées par courrier également, les études ont montré que 30% des questionnaires retournés par courrier étaient souvent considérés comme un taux satisfaisant.

Dans la présente étude, les pays dans lesquels les rapatriés travaillent aujourd'hui sont tous considérés comme faisant partie des moins développés.⁶ Ils sont donc confrontés aux mêmes problèmes socio-économiques et politiques. Etant donné que beaucoup de ces rapatriés (67%) travaillent dans des organismes publics et semi-publics, les problèmes rencontrés sont d'autant plus similaires. D'autre part, l'enquête effectuée par courrier a obtenu un taux de réponses de 39% (169 réponses), ce qui représente un échantillon de 25,5%. Par conséquent, les conclusions et recommandations ci-dessus doivent être considérées comme valides et fiables.

⁶ S'il est vrai qu'il existe des différences en termes de niveau de développement, celles-ci ne sont pas jugées suffisamment marquées pour influencer sur les conclusions.

APPENDICES

Appendice I: Liste des tableaux reflétant les échantillons sélectionnés et les questionnaires retournés

Tableau 1: Questionnaires envoyés dans les différents pays et retournés par eux

Pays	Secteur public/privé (plus de 10 mois)			Emplois non salariés (plus de 6 mois)			Total		
	Envoyés	Retournés	Envoyés/ Retournés %	Envoyés	Retournés	Envoyés/ Retournés %	Envoyés	Retournés	Total %
Angola	7	0	0	0	0	0	7	0	0
Côte d'Ivoire	4	0	0	0	0	0	4	0	0
Cameroun	11	0	0	0	0	0	11	0	0
Cap-Vert	21	19	90,5	0	0	0	21	19	90,5
Ethiopie	31	18	58,1	2	2	100	33	20	60,6
Ghana	57	37	64,9	5	2	40	62	39	62,9
Gu. Bissau	58	0	0	0	0	0	58	0	0
Gambie	7	0	0	0	0	0	7	0	0
Kenya	38	10	26,3	2	0	0	40	10	25
Malawi	4	1	25	0	0	0	4	1	25
Mali	4	0	0	0	0	0	4	0	0
Mozambique	12	3	25	0	0	0	12	3	25
Namibie	2	0	0	0	0	0	2	0	0
Nigeria	3	0	0	0	0	0	3	0	0
Ouganda	52	39	75	7	12	171	59	49	83,1
Sao Tomé- et-Principe	11	0	0	0	0	0	11	0	0
Tanzanie	10	3	30	0	0	0	10	3	30
Zambie	27	24	88,9	1	1	100	28	25	89,3
Zimbabwe	53	43	81,1	4	2	50	57	45	78,9
Total	412	197	47,8	21	19	71,4	433	214	49,4

NB: Dans les colonnes "Retournés" figurent les questionnaires se rapportant aux rapatriés qui ont travaillé pendant moins de 10 mois pour les salariés et moins de 6 mois pour ceux qui ont travaillé à leur propre compte.

En Ouganda, le bureau local de l'OIM a photocopié le questionnaire adressé aux rapatriés travaillant pour leur propre compte et en a remis un exemplaire à un plus grand nombre de rapatriés, ce qui explique que le pourcentage soit supérieur à 100%.

Tableau 2: Questionnaires invalides par pays

Pays	Salariés					Travailleurs indépendants (moins de 6 mois)	Total
	Total des salariés	Questionnaire non complété	Démission	Moins de 10 mois de service	Fermeture/licenciement		
Cap-Vert	2	2	0	0	0	0	2
Zambie	3	2	0	1	0	0	3
Ghana	8	5	0	3	1	0	8
Ouganda	13	1	0	11	0	1	13
Ethiopie	2	1	0	1	0	0	2
Kenya	3	3	0	0	0	0	3
Tanzanie	0	0	0	0	0	0	0
Zimbabwe	13	6	3	3	1	0	13
Malawi	0	0	0	0	0	0	0
Mozambique	1	1	0	0	0	0	1
Total	45	21	3	19	1	1	45

Tableau 3: Questionnaires retournés par pays (remplis par les employeurs des rapatriés)

Pays	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulatif
Zimbabwe	30	20	20
Ghana	29	19,3	39,3
Zambie	21	14	53,3
Ethiopie	16	10,7	64
Cap-Vert	17	11,3	75,3
Ouganda	24	16	91,3
Kenya	7	4,7	96
Tanzanie	3	2	98
Malawi	1	0,7	98,7
Mozambique	2	1,3	100

Source: Données de l'enquête

Tableau 4: Questionnaires retournés par pays (remplis par les rapatriés travaillant à leur propre compte)

Pays	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulatif
Zimbabwe	2	10,5	10,5
Ghana	2	10,5	21
Zambie	1	5,3	26,3
Ethiopie	2	10,5	36,8
Ouganda	12	63,2	100
Total	19	100	

Source: Données de l'enquête

Appendice II: Liste de tous les tableaux concernant les rapatriés salariés

Tableau 1: Tâches principales incombant aux rapatriés

Tâche	Fréquence	Pourcentage de question. valides	Pourcentage cumulatif
Fonctions de direction/tâches stratégiques	15	10,2	10,2
Fonctions de gestion/tâches tactiques	101	68,7	78,9
Divers	31	21,1	100
Pas de réponse	3	0	
Total	150	100	

Source: Données de l'enquête

Tableau 2: Intitulés des fonctions des rapatriés

Intitulé des fonctions	Fréquence	Pourcentage de question. valides	Pourcentage cumulatif
Cadres supérieurs	31	21,8	21,8
Cadres moyens	36	25,4	47,2
Cadres subalternes	7	4,9	52,1
Personnel spécialisé	68	47,9	100
Pas de réponse	8	0	
Total	150	100	

Source: Données de l'enquête

Tableau 3: Délégation de tâches par les rapatriés

	Fréquence	Pourcentage de question. valides	Pourcentage cumulatif
Toujours	98	66,2	66,2
Parfois	36	24,3	90,5
Rarement	7	4,7	95,2
Jamais	7	4,7	100
Pas de réponse	2	0	
Total	150	100	

Source: Données de l'enquête

Tableau 4: Fréquence de prises de décision par les rapatriés

	Fréquence	Pourcentage de question. valides	Pourcentage cumulatif
Toujours	52	35,4	35,4
Parfois	22	15	50,4
Rarement	57	38,8	89,2
Jamais	16	10,9	100
Pas de réponse	3	0	
Total	150	100	

Source: Données de l'enquête

Tableau 5: Les rapatriés contribuent-ils à la croissance financière de l'entreprise?

	Fréquence	Pourcentage de question. valides	Pourcentage cumulatif
Oui	95	79,3	79,3
Non	24	20,2	100
Pas de réponse	31	0	
Total	150	100	

Source: Données de l'enquête

Tableau 6: Méthodes de contribution à la croissance financière de l'organisation

	Fréquence	Pourcentage de question. valides	Pourcentage cumulatif
Production de recettes	46	49,5	49,5
Economies	17	18,3	67,7
Systèmes/techniques efficaces	11	11,8	79,6
Travail d'équipe	1	1,1	79,6
Valeur réelle de l'investissement pour les actionnaires	1	1,1	80,6
Problèmes/goulets d'étranglement	1	1,1	81,7
Divers	16	17,2	100
Pas de réponse	57	0	
Total	150	100	

Source: Données de l'enquête

Tableau 7: Le rendement des rapatriés a-t-il induit un changement dans votre entreprise?

Réponse	Fréquence	Pourcentage de question. valides	Pourcentage cumulatif
Oui, en mieux	132	89,8	89,8
Oui, en pire	3	2	91,8
Aucun changement	12	8,2	100
Pas de réponse	3	100	
Total	150		

Source: Données de l'enquête

Tableau 8: Etat de l'entreprise

	Fréquence	Pourcentage de question. valides	Pourcentage cumulatif
En croissance	71	47,7	47,7
Stable	60	40,3	87,9
En déclin	18	12,1	100
Pas de réponse	1	0	
Total	150	100	

Source: Données de l'enquête

Tableau 9: Facteurs responsables de la croissance de l'entreprise

	Décompte	Pourcentage de réponses	Pourcentage de cas
Politique gouvernementale	44	29,9	34,4
Changement de gestion	32	21,8	25,0
Facteurs macro-économiques	42	28,6	32,8
Divers	29	19,7	22,7
Total	150	100	114,8

Source: Données de l'enquête

Tableau 10: Facteurs politico-économiques spécifiques induisant des changements dans l'entreprise

Facteurs	Décompte	Pourcentage de réponses	Pourcentage de personnes ayant rempli le questionnaire
Socio-économiques	108	48	95,6
Politico-législatifs	108	48	95,6
Technologiques	9	4	8
Total	225	100	

Source: Données de l'enquête

Tableau 11: Facteurs spécifiques induisant des changements dans l'entreprise

Facteurs	Fréquence	Pourcentage de question. valides	Pourcentage cumulatif
Institutionnels	30	26,5	26,5
Nationaux	75	66,4	92,9
Internationaux	8	7,1	100
Pas de réponse	37	0	
Total	150	100	

Source: Données de l'enquête

Tableau 12: Les rapatriés contribuent-ils à l'apprentissage/la croissance de l'entreprise?

	Fréquence	Pourcentage de question. valides	Pourcentage cumulatif
Oui	146	98,6	98,6
Non	2	1,3	100
Pas de réponse	2	0	
Total	150	100	

Source: Données de l'enquête

Tableau 13: Les rapatriés ont-ils transféré des compétences de gestion et des compétences technologiques

	Décompte	Pourcentage de Réponses	Pourcentage de cas
Nouvelles connaissances	100	44,8	67,1
Nouvelles technologies	44	19,7	29,5
Compétences de gestion/systèmes	65	29,1	43,6
Aucunes compétences	14	6,3	9,4
Total	223	100	150,4

Source: Données de l'enquête

Tableau 14: Les rapatriés ont-ils transféré des compétences à l'entreprise?

	Fréquence	Pourcentage de question. valides	Pourcentage cumulatif
Toujours	82	55,4	55,4
Parfois	52	35,1	90,5
Rarement	10	6,8	97,3
Jamais	4	2,7	100
Pas de réponse	2	0	
Total	150	100	

Source: Données de l'enquête

Tableau 15: Quelle perception la concurrence a-t-elle des entreprises employant des rapatriés?

	Fréquence	Pourcentage de question. valides	Pourcentage cumulatif
Très positive	64	47,4	47,4
Positive	61	45,2	92
Mesurée	9	6,7	98,7
Très mauvaise	1	0,7	100
Pas de réponse	14	0	
Total	150	100	

Source: Données de l'enquête

Tableau 16: Les rapatriés jouent-ils un rôle dans cette perception?

	Fréquence	Pourcentage de question. valides	Pourcentage cumulatif
Oui	119	90,2	90,2
Non	13	9,8	100
Pas de réponse	18	0	
Total	150	100	

Source: Données de l'enquête

Tableau 17: Relations avec les rapatriés

	Fréquence	Pourcentage de question. valides	Pourcentage
Personnel/Administration	35	33,7	33,7
Superviseurs	50	48,1	81,7
Collègues	8	7,7	89,4
Subordonnés	4	3,8	93,3
Aucune relation	4	3,8	97,1
Fonctions indépendantes	1	0,7	98,1
Relations purement commerciales	1	0,7	99
Autres	1	0,7	100
Pas de réponse	46	0	
Total	150	100	

Source: Données de l'enquête

Table 18: Durée de service des rapatriés

Années de service	Fréquence	Pourcentage de question. valides	Pourcentage
Plus de 10 mois, moins d'1 an	5	3,3	3,3
Plus d'1 an, moins de 2 ans	37	24,7	28
2 ans, moins de 4 ans	69	46	74,
4 ans, moins de 5 ans	27	18	92
Plus de 5 ans	12	8	100
Pas de réponse	0	0	
Total	150	100	

Source Données de l'enquête

Tableau 19: Fréquence d'évaluation du rendement du personnel dans les organismes employant des rapatriés

	Fréquence	Pourcentage de question. valides	Pourcentage cumulatif
Trimestriellement	7	5	5
Semestriellement	33	23,7	28,8
Annuellement	93	66,9	95,7
Autre	6	4,3	100
Pas de réponse	11	0	
Total	150	100	

Source: Données de l'enquête

Tableau 20: Le rendement du personnel fait-il l'objet d'une évaluation dans les organismes employant des rapatriés?

	Fréquence	Pourcentage de question. valides	Pourcentage cumulatif
Oui	139	93,3	93,4
Non	10	6,7	100
Pas de réponse	1	0	
Total	150	100	

Source: Données de l'enquête

Tableau 21: Taille (en effectifs) des organismes employant des rapatriés

Nombre de travailleurs	Fréquence	Pourcentage de question. valides	Pourcentage cumulatif
Moins de 50	56	37,6	37,6
51-100	16	10,7	48,3
101-150	8	5,4	53,7
Plus de 150	69	46,3	100
Pas de réponse	1	0	
Total	150	100	

Source: Données de l'enquête

Tableau 22: Secteurs employant des rapatriés

Type	Fréquence	Pourcentage de question. valides	Pourcentage cumulatif
Public	87	59,2	59,2
Privé	48	32,7	91,8
Semi-public	12	8,2	100
Pas de réponse	3	0	
Total	150	100	

Source: Données de l'enquête

Tableau 23: Portée des opérations menées par les entreprises employant des rapatriés

Portée	Fréquence	Pourcentage de question. valides	Pourcentage cumulatif
Internationale	56	37,6	37,6
Régionale	18	12,1	49,7
Nationale	72	48,3	98
Autre	3	2	100
Pas de réponse	1	0	
Total	150	100	

Source: Données de l'enquête

Tableau 24: Principales sources de financement

	Décompte	Pourcentage de réponses	Pourcentage de cas
Vente de biens	15	7,9	10,1
Vente de services	53	27,7	35,6
Gouvernement	82	42,9	55
Donateurs	33	17,3	22,1
Donations privées	5	4,2	5,4
Total	191	100	128,2

Source: Données de l'enquête

Tableau 25: Activités entreprises par les organismes employeurs

	Décompte	Pourcentage de réponses	Pourcentage de cas
Gouvernement(Planification/politique)	33	18,8	22,1
Enseignement supérieur/recherche	60	34,1	40,3
Gestion et marketing	10	5,7	6,7
Industrie manufacturière	7	4	4,7
Technologie de l'information	9	5,1	6
Agriculture	3	1,7	2
Soins de santé	10	5,7	6,7
Ingénierie	8	4,5	5,4
Finance	8	4,5	5,4
Droit	5	2,8	3,4
Autres	23	13,1	15,4
Total	176	100	118,1

Source: Données de l'enquête

Tableau 26: Nombre d'employés placés sous la supervision des rapatriés

	Fréquence	Pourcentage de question. valides	Pourcentage cumulatif
Aucun	41	27,7	27,7
1-5	47	31,8	59,7
5-20	41	27,7	87,2
20-100	14	9,5	96,6
Plus de 100	5	3,3	100
Pas de réponse	2	0	
Total	150	100	

Tableau 27: Les rapatriés gardent-ils leur vigilance?

	Fréquence	Pourcentage de question. valides	Pourcentage cumulatif
Oui	136	95,1	95,1
Non	7	4,9	100
Pas de réponse	7	0	
Total	150	100	

Source: Données de l'enquête

Tableau 28: Perception du rendement des rapatriés

	Fréquence	Pourcentage de question. valides	Pourcentage cumulatif
Excellent	53	35,8	35,8
Bon	67	45,3	81,1
Satisfaisant	26	17,6	98,7
Marginal	2	1,4	100
Pas de réponse	2	0	
Total	150	100	

Source: Données de l'enquête

Appendice III: Liste de tous les tableaux retournés par les rapatriés travaillant à leur propre compte

Tableau 1 Qualification de la manière dont les rapatriés s'acquittent de leurs responsabilités au sein de leur entreprise

	Décompte	Pourcentage de réponses	Pourcentage de cas
Excellent	19	35,2	100
Bon	25	46,3	131,6
Satisfaisant	9	16,7	47,4
Marginal	1	1,9	5,3
Total	42	100	284,2

Source: Données de l'enquête

Tableau 2: Ce tableau a volontairement été supprimé.

Tableau 3: Facteurs attirant les clients vers les entrepreneurs indépendants

	Fréquence	Pourcentage de question. valides	Pourcentage cumulatif
Dévouement/approche commerciale	3	23,5	23,5
Connaissances spécialisées	9	52,9	76,5
Innovations	1	5,9	82,4
Expérience	1	5,9	88,2
Créneau commercial	1	5,9	94,1
Divers	1	5,9	100
Pas de réponse	2	0	
Total	19	100	

Source: Données de l'enquête

Tableau 4: Etes-vous en mesure de concrétiser des propositions?

	Fréquence	Pourcentage de question. valides	Pourcentage cumulatif
Oui	9	56,3	56,3
Non	7	43,8	100
Pas de réponse	3	0	100
Total	19	100	

Source: Données de l'enquête

Tableau 5: Les activités menées par les rapatriés sont-elles suivies par d'autres organismes?

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulatif
Oui	18	94,7	94,7
Non	1	5,3	100
Total	19	100	

Source: Données de l'enquête

Tableau 6: Raisons expliquant la situation de ces entreprises

	Fréquence	Pourcentage de question. valides	Pourcentage cumulatif
Saine politique	1	5,3	5,3
Demande	2	25	37,5
Autres	5	62,5	100
Pas de réponse	11	0	
Total	19	100	

Source: Données de l'enquête

Tableau 7: Evalueurs du rendement des rapatriés travaillant pour leur propre compte

	Fréquence	Pourcentage de question. valides	Pourcentage cumulatif
Fondateur	2	40	40
Auto-évaluation	1	20	60
Autres	2	40	100
Pas de réponse	10	0	
Total	19	100	

Source: Données de l'enquête

Tableau 8: Etes-vous évalué par vos collègues?

	Fréquence	Pourcentage de question. valides	Pourcentage cumulatif
Oui	4	22,2	22,2
Non	14	77,8	100
Pas de réponse	1	5,3	
Total	19	100	

Source: Données de l'enquête

Tableau 9: Votre entreprise est-elle membre d'un organisme professionnel?

	Fréquence	Pourcentage de question. valides	Pourcentage cumulatif
Oui	10	52,6	52,6
Non	9	47,4	100
Total	19	100	

Source: Données de l'enquête

Tableau 10: Un organisme professionnel vous -a-t-il recommandé?

	Fréquence	Pourcentage de question. valides	Pourcentage cumulatif
Oui	10	58,8	58,8
Non	7	41,2	100
Pas de réponse	2	0	
Total	19	100	

Source: Données de l'enquête

Table 11: Portée des activités

	Fréquence	Pourcentage de question. valides	Pourcentage cumulatif
Internationale	2	10,5	10,5
Régionale	3	15,8	15,8
Nationale	13	68,4	94,7
Autres	1	5,3	100
Total	19	100	

Source: Données de l'enquête

Tableau 12: Taille des entreprises fondées par les rapatriés

Nombre de travailleurs	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulatif
2-3	10	52,6	52,6
4-8	8	42,1	94,7
9-15	1	5,3	100
Total	19	100	

Source: Données de l'enquête

Tableau 13: Evolution des effectifs au sein des entreprises

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulatif
En augmentation	5	26,3	26,3
Stable	13	68,4	68,4
En déclin	1	5,3	100
Total	19	100	

Source: Données de l'enquête

Tableau 14: Justification des capacités

	Fréquence	Pourcentage de question. valides	Pourcentage cumulatif
Besoin de finances	4	30,8	30,8
Besoin d'espace physique	1	7,7	38,5
Besoin de capital humain	1	7,7	46,2
Tirer parti des atouts existants	3	23,1	69,2
Autres	4	30,8	100
Pas de réponse	6	0	
Total	19	100	

Source: Données de l'enquête

Tableau 15: Nombre de clients des entreprises créées par les rapatriés

	Fréquence	Pourcentage de question. valides	Pourcentage cumulatif
1-5	5	33,3	33,3
6-10	8	53,3	86,7
11-15	1	6,7	93,3
Plus de 15	1	6,7	100
Pas de réponse	4	0	
Total	19	100	

Source: Données de l'enquête

Tableau 16: Durée de vie des entreprises créées par les rapatriés

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Moins d'1 an	11	57,9	57,9
2 ans	5	26,3	84,2
3 ans	2	10,5	94,7
Plus de 4 ans	1	5,3	100
Total	19	100	

Source: Données de l'enquête

Tableau 17: Statut légal des entreprises créées par des rapatriés

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Négociants isolés	8	42,1	42,1
Partenariat	6	31,6	73,7
Domaine public	1	5,3	78,9
Autres	4	21,1	100
Total	19	100	

Source: Données de l'enquête

Tableau 18: Options de croissance

	Décompte	Pourcentage de réponses	Pourcentage de cas
Quête de fonds	9	52,9	64,3
Création de réseaux	8	47,1	57,1
Total	17	100	121,4

Source: Données de l'enquête

Tableau 19: Sources de revenus des entreprises créées par des rapatriés

	Décompte	Pourcentage de réponses	Pourcentage de cas
Vente de services	16	57,1	84,2
Vente de conseil	10	35,7	52,6
Autres	2	7,1	10,5
Total	28	100	147,4

Source: Données de l'enquête

Tableau 20: Facteurs ayant induit des changements au sein des entreprises créées par des rapatriés

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Dévaluation	3	20	20
Déclin des activités économiques	2	13,3	33,3
Troubles politiques	1	6,7	40
Libéralisation de l'économie	3	20	60
Privatisation	1	6,7	67,7
Mesures fiscales	1	6,7	74,4
Autres	4	26,7	100
Pas de réponse	4	0	
Total	19	100	

Source: Données de l'enquête

Tableau 21: Compétences transférées à l'entreprise

	Décompte	Pourcentage de réponses	Pourcentage de cas
Esprit critique	1	3,4	5,6
Discipline professionnelle	5	17,2	27,8
Technologie	12	41,4	66,7
Gestion	11	37,9	61,1
Total	29	100	161,1

Source: Données de l'enquête

Tableau 22: Compétences technologiques et de gestion spécifiques transférées au pays

	Fréquence	Pourcentage de question. valides	Pourcentage cumulatif
Esprit d'entreprise	1	5,6	5,6
Nouvelles connaissances/ outils d'analyse	16	88,9	94,4
Autres	1	5,6	100
Pas de réponse	1	0	
Total	19	100	

Source: Données de l'enquête

Tableau 23: Mesures favorisant les innovations

	Fréquence	Pourcentage de question. valides	Pourcentage cumulatif
Constituer des réseaux stratégiques	5	27,8	27,8
Adopter une technologie moderne/ une TI	10	55,6	83,3
Récompenser la créativité	1	5,3	88,9
Autres	2	10,5	100
Pas de réponse	1	0	
Total	19	100	

Source: Données de l'enquête

Tableau 24: Faites-vous partie d'un organisme professionnel?

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulatif
Oui	12	63,2	63,2
Non	7	36,8	100
Total	19	100	

Source: Données de l'enquête

Tableau 25: Total des effectifs travaillant dans les entreprises créées par des rapatriés

Catégorie	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulatif
Technique	10	28,6	28,6
Gestion	12	34,3	62,9
Personnel d'appui	13	37,1	100
Total	35	100	

Source: Données de l'enquête

Tableau 26: Nature des activités déployées dans les entreprises créées par des rapatriés

Domaine	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulatif
Médical	5	26,3	26,3
Légal	3	15,8	42,1
Ingénierie/médias	6	31,6	73,7
Gestion	4	21,1	94,7
Autres	1	5,3	100
Total	19	100	

Source: Données de l'enquête

Appendice IV: Autres listes de tableaux (obtenues par compilation croisée de données)

Les tableaux qui suivent ont été obtenus par compilation croisée de divers tableaux. Les pourcentages indiqués reflètent la fréquence des constatations faites et le nombre total de réponses données par pays ou par secteur. Exemple: l'indication "toujours" donnée à 69% est obtenue en divisant par 20 (fréquence d'indication "toujours") le nombre total de rapatriés concernés par le questionnaire au Zimbabwe, c'est-à-dire 29.

Tableau 1: Délégation de tâches par pays dans lesquels des rapatriés exercent leurs activités

Pays	Jamais		Rarement		Parfois		Toujours		Total	
	Fréquence	Pourcentage	Fréquence	Pourcentage	Fréquence	Pourcentage	Fréquence	Pourcentage	Fréquence	Pourcentage
Zimbabwe	4	13,8	1	3,4	4	13,8	20	69	29	19,6
Ghana	1	3,4	0	0	3	10,3	25	86,2	29	19,6
Zambie	0	0	1	4,8	7	33,3	13	61,9	21	14,2
Ethiopie	2	12,5	2	12,5	4	25	8	50	16	10,8
Cap-Vert	0	0	1	14,3	8	47,1	8	47,1	17	11,5
Ouganda	0	0	1	4,3	5	21,7	17	73,9	23	15,5
Kenya	0	0	0	0	5	71,4	2	28,6	7	4,7
Tanzanie	0	0	1	33,3	0	0	2	66,7	3	2,0
Malawi	0	0	0	0	0	0	1	100	1	,7
Mozambique	0	0	0	0	0	0	2	100	2	1,4
Total	7	4,7	7	4,7	36	24,3	98	66,2	148	100

Source: Données de l'enquête

Tableau 2: Méthodes de contribution à la croissance financière des organismes employeurs par pays dans lesquels les rapatriés exercent leurs activités

Pays	Génération de recettes		Mesures d'économie		Systèmes/techniques efficaces		Autres		Total	
	Fréquence	Pourcentage	Fréquence	Pourcentage	Fréquence	Pourcentage	Fréquence	Pourcentage	Fréquence	Pourcentage
Zimbabwe	9	52,9	3	17,6	2	11,8	3	17,6	17	18,3
Ghana	9	37,5	6	25	3	12,5	6	25	24	25,8
Zambie	7	53,8	2	15,4	2	15,4	2	15,4	13	14,0
Ethiopie	3	50	0	0	1	16,7	2	33,3	6	6,5
Cap-Vert	1	20	1	20	1	20	2	40	5	5,4
Ouganda	11	61,1	3	16,7	2	11,1	2	11,4	4	5,3
Kenya	3	75	1	25	0	0	0	0	18	19,4
Tanzanie	1	33,3	0	0	0	0	2	66,7	3	4,3
Malawi	1	100	0	0	0	0	0	0	1	1,1
Mozambique	1	50	1	50	0	0	0	0	2	2,2
Total	46	49,5	17	18,3	11	11,8	17	20,3	93	100

Source: Données de l'enquête

Tableau 3: Les rapatriés contribuent-ils à la croissance financière des organismes employeurs?

Pas	Oui		Non		Total	
	Fréquence	Pourcentage	Fréquence	Pourcentage	Fréquence	Pourcentage
Zimbabwe	23	88,5	3	11,5	26	21,8
Ghana	19	86,4	3	13,6	22	18,5
Zambie	13	72,2	5	27,8	18	15,1
Ethiopie	5	50	5	50	10	8,4
Cap-Vert	6	66,7	3	33,3	9	7,6
Ouganda	20	95,2	1	4,8	21	17,6
Kenya	4	57,1	3	42,9	7	5,9
Tanzanie	2	66,7	1	33,3	3	2,5
Malawi	1	100	0	0	1	,8
Mozambique	2	100	0	0	2	1,7
Total	95	79,8	24	20,2	119	100

Source: Données de l'enquête

Tableau 4: Contributions des rapatriés à l'apprentissage/à la croissance des organismes employeurs, par pays

Pays	Oui		Non		Total	
	Oui	Pourcentage	Fréquence	Pourcentage	Fréquence	Pourcentage
Zimbabwe	29	96,7	1	3,3	30	20,3
Ghana	29	100	0	0	29	19,6
Zambie	21	100	0	0	21	14,2
Ethiopie	15	93,8	1	6,3	16	10,8
Cap-Vert	17	100	0	0	17	11,5
Ouganda	22	100	0	0	22	14,9
Kenya	7	100	0	0	7	4,7
Tanzanie	3	100	0	0	3	2
Malawi	1	100	0	0	1	0,7
Mozambique	2	100	0	0	2	1,4
Total	146	98,6	2	1,4	148	100

Source: Données de l'enquête

Tableau 5: Perception du rendement des rapatriés par les organismes employeurs, par pays

Pays	Marginal		Satisfaisant		Bon		Excellent		Total	
	Fréquence	Pourcentage	Fréquence	Pourcentage	Fréquence	Pourcentage	Fréquence	Pourcentage	Fréquence	Pourcentage
Zimbabwe	2	6,7	8	26,7	11	36,7	9	30	30	20,3
Ghana	0	0	3	10,3	13	44,8	13	44,8	29	19,6
Zambie	0	0	6	28,6	8	38,1	7	33,3	21	14,2
Ethiopie	0	0	4	25	7	43,8	5	31,3	16	10,8
Cap-Vert	0	0	0	0	11	68,8	5	31,3	16	10,0
Ouganda	0	0	2	8,7	12	52,2	9	39,1	23	15,5
Kenya	0	0	1	14,3	4	57,1	2	28,6	7	4,7
Tanzanie	0	0	2	66,7	1	33,3	0	0	3	2
Malawi	0	0	0	0	0	0	1	100	1	0,7
Mozambique	0	0	0	0	0	0	2	100	2	1,4
Total	2	1,4	26	17,6	67	45,3	53	35,8	148	100

Source: Données de l'enquête

Tableau 6: Contribution des rapatriés à la croissance financière selon les organismes employeurs

Domaine	Oui		Non		Total	
	Fréquence	Pourcentage	Fréquence	Pourcentage	Fréquence	Pourcentage
Public	46	69,7	20	30,3	66	55,9
Privé	39	95,1	2	4,9	41	34,7
Semi-public	10	90,9	1	9,1	11	9,3
Total	95	80,5	23	19,5	118	100

Source: Données de l'enquête

Tableau 7: Fréquence de prises de décisions par les rapatriés selon les organismes employeurs

Domaine	Jamais		Parfois		Toujours		Très souvent		Total	
	Fréquence	Pourcentage	Fréquence	Pourcentage	Fréquence	Pourcentage	Fréquence	Pourcentage	Fréquence	Pourcentage
Public	13	15,5	36	42,9	12	14,3	23	27,4	84	58,3
Privé	3	6,3	13	27,1	7	14,6	25	52,1	48	33,3
Semi-public	0	0	6	50	3	25,0	3	25,	12	8,3
Total	16	11,1	55	38,2	22	15,3	51	35,4	144	100

Source: Données de l'enquête

Tableau 8: Contributions des rapatriés à l'apprentissage/la croissance des organismes employeurs

Domaine	Oui		Non		Total	
	Fréquence	Pourcentage	Fréquence	Pourcentage	Fréquence	Pourcentage
Public	85	97,7	2	2,3	86	59,3
Privé	46	100	0	0	47	32,4
Semi-public	12	100	0	0	12	8,3
Total	143	98,6	2	1,4	145	100

Source: Données de l'enquête

Tableau 9: Perception du rendement des rapatriés au sein des divers types d'organismes employeurs

Domaine	Marginal		Satisfaisant		Bon		Excellent		Total	
	Fréquence	Pourcentage	Fréquence	Pourcentage	Fréquence	Pourcentage	Fréquence	Pourcentage	Fréquence	Pourcentage
Public	2	2,3	17	19,8	35	40,7	32	37,2	86	59,3
Privé	0	0	6	12,8	23	48,9	18	38,3	47	32,4
Semi-public	0	0	3	25	7	58,3	2	16,7	12	8,3
Total	2	1,4	26	17,9	65	44,8	52	35,9	145	100

Source: Données de l'enquête

Tableau 10: Délégation de tâches par les rapatriés selon les types d'organismes employeurs

Domaine	Jamais		Rarement		Parfois		Toujours		Total	
	Fréquence	Pourcentage	Fréquence	Pourcentage	Fréquence	Pourcentage	Fréquence	Pourcentage	Fréquence	Pourcentage
Public	5	5,7	5	5,7	29	33,3	48	55,2	87	60
Privé	2	4,3	1	2,2	4	8,7	39	84,8	46	31,7
Semi-public	0	0	1	8,3	2	16,7	9	75	12	8,3
Total	7	4,8	7	4,8	35	24,1	96	66,2	145	100

Source: Données de l'enquête

Tableau 11: Rôle joué par les rapatriés au niveau de l'apprentissage selon les types d'organismes employeurs

Domaine	Réseaux sains		Nouvelles compétences/ technologies		Transfert de connaissances		Communication efficace		Moteurs de changement		Total	
	Fréquence	Pourcentage	Fréquence	Pourcentage	Fréquence	Pourcentage	Fréquence	Pourcentage	Fréquence	Pourcentage	Fréquence	Pourcentage
Public	2	3,3	12	19,7	25	41	1	1,6	8	13,1	61	55,5
Privé	1	2,6	12	30,8	15	38,5	2	5,9	5	12,8	39	35,5
Semi-public	2	20	4	40	4	40	0	0	0	0	10	9,1
Total	5	4,5	28	28,5	44	40	3	2,7	13	11,8	110	100

Source: Données de l'enquête

Tableau 12: Facteurs favorisant le changement dans les pays employant des rapatriés selon les types d'organismes employeurs

Domaine	Politiques gouvernementales		Modification des habitudes de gestion		Facteurs macro-économiques		Autres		Total	
	Fréquence	Pourcentage	Fréquence	Pourcentage	Fréquence	Pourcentage	Fréquence	Pourcentage	Fréquence	Pourcentage
Public	35	45,5	13	16,9	15	19,5	14	18,2	77	61,6
Privé	6	16,2	10	27,0	16	43,2	5	13,5	37	29,6
Semi-privé	3	27,3	3	27,3	3	27,3	2	18,2	11	8,8
Total	44	35,2	26	20,8	34	27,2	21	16,8	125	100

Source: Données de l'enquête

Tableau 13: Classement des organismes employeurs selon la perception qu'en ont leurs concurrents, par pays

Pays	Très mauvais		Mesuré		Positif		Très positif		Total	
	Fréquence	Pourcentage	Fréquence	Pourcentage	Fréquence	Pourcentage	Fréquence	Pourcentage	Fréquence	Pourcentage
Zimbabwe	1	3,6	1	3,6	18	64,3	8	28,6	28	20,7
Ghana	0	0	1	3,7	6	22,2	20	74,1	27	20
Zambie	0	0	2	9,5	11	52,4	8	38,1	21	15,6
Ethiopie	0	0	1	8,3	3	25	8	66,7	12	8,9
Cap-Vert	0	0	1	9,1	8	72,7	2	18,1	11	8,1
Ouganda	0	0	3	13	12	52,2	8	34,8	23	17,0
Kenya	0	0	0	0	3	42,9	4	57,1	7	5,2
Tanzanie	0	0	0	0	0	0	3	100	3	2,2
Malawi	0	0	0	0	0	0	1	100	1	,7
Mozambique	0	0	0	0	0	0	2	100	2	1,5
Total	1	,7	9	6,7	61	45,2	64	47,4	135	100

Source: Données de l'enquête

Tableau 14: Part prise par les rapatriés dans la perception de leur organisme employeur par leurs concurrents, par pays

Pays	Oui		Non		Total	
	Fréquence	Pourcentage	Fréquence	Pourcentage	Fréquence	Pourcentage
Zimbabwe	25	92,6	2	7,4	27	20,5
Ghana	25	96,2	1	3,8	26	19,7
Zambie	16	76,2	5	23,8	21	15,9
Ethiopie	11	91,7	1	8,3	12	9,1
Cap-Vert	9	81,8	2	18,2	11	8,3
Ouganda	22	95,7	1	4,3	23	17,4
Kenya	7	100	0	0	7	5,3
Tanzanie	2	100	0	0	2	1,5
Malawi	1	100	0	0	1	,8
Mozambique	1	50,0	1	50,0	2	1,5
Total	119	90,2	13	9,8	132	100

Source: Données de l'enquête

Tableau 15: Perception des rapatriés auprès des concurrents, selon les types d'organismes employeurs

Domaine	Très mauvais		Mesuré		Positif		Très positif		Total	
	Fréquence	Pourcentage	Fréquence	Pourcentage	Fréquence	Pourcentage	Fréquence	Pourcentage	Fréquence	Pourcentage
Public	0	0	5	6,7	32	42,7	38	50,7	75	56,4
Privée	1	2,2	4	8,7	20	43,5	21	45,7	46	34,6
Semi-privé	0	0	0	0	8	66,7	4	33,3	12	9
Total	1	,8	9	6,8	60	45,1	63	47,4	133	100

Source: Données de l'enquête

Tableau 16: Part prise par les rapatriés dans l'image que donnent d'eux-mêmes les organismes employeurs

Domaine	Oui		Non		Total	
	Fréquence	Pourcentage	Fréquence	Pourcentage	Fréquence	Pourcentage
Public	64	87,7	9	12,3	73	55,7
Privée	44	95,7	2	4,3	46	35,1
Semi-public	10	83,3	2	16,7	12	9,1
Total	118	90,1	13	9,9	131	100

Source: Données de l'enquête

Tableau 17: Fréquence de prises de décisions par les rapatriés, selon les pays

Pays	Jamais		Parfois		Toujours		Très souvent		Total	
	Fréquence	Pourcentage	Fréquence	Pourcentage	Fréquence	Pourcentage	Fréquence	Pourcentage	Fréquence	Pourcentage
Zimbabwe	4	13,3	10	33,3	8	26,7	8	26,7	30	20,4
Ghana	0	0	9	32,1	2	7,1	17	60,7	28	19
Zambie	1	4,8	12	57,1	3	14,3	5	23,8	21	14,3
Ethiopie	4	26,7	7	46,7	2	13,3	2	13,3	15	10,2
Cap-Vert	6	35,3	6	35,3	3	17,6	2	11,8	17	11,6
Ouganda	1	4,2	6	25	4	16,7	13	54,2	24	16,3
Kenya	0	0	4	66,7	0	0	2	33,3	6	4,1
Tanzanie	0	0	3	100	0	0	0	0	3	2
Malawi	0	0	0	0	0	0	1	100	1	0,7
Mozambique	0	0	0	0	0	0	2	100	2	1,4
Total	16	10,9	57	38,3	22	15	52	35,4	147	100

Source: Données de l'enquête

Tableau 18: Explication de la contribution des rapatriés à l'apprentissage de leur organisme employeur, par pays

Pays	Bons contacts/bons réseaux		Nouveau savoir-faire/nouvelles technologies		Transfert de connaissances		Autres		Total	
	Fréquence	Pourcentage	Fréquence	Pourcentage	Fréquence	Pourcentage	Fréquence	Pourcentage	Fréquence	Pourcentage
Zimbabwe	2	9,5	7	33,3	6	28,6	6	28,6	21	18,6
Ghana	1	4,3	3	13	9	39,1	10	40,4	23	20,4
Zambie	0	0	2	15,4	8	61,5	3	23,1	13	11,5
Ethiopie	1	7,7	5	38,5	2	15,4	5	38,5	13	11,5
Cap-Vert	0	0	3	20	9	60	3	20,0	15	13,3
Ouganda	1	5,3	7	36,8	7	36,8	4	21,1	19	16,8
Kenya	0	0	0	0	3	100,0	0	0	3	2,7
Tanzanie	1	33,3	0	0	0	0	2	66,6	3	2,7
Malawi	0	0	1	100	0	0	0	0	1	0,9
Mozambique	0	0	0	0	1	50	1	50	2	1,9
Total	6	5,3	28	24,8	45	39,8	34	40,1	113	100

Source: Données de l'enquête

NB: Dans la colonne "Autres" sont pris en compte l'efficacité de communication, les facteurs de changement, l'innovation et autres considérations diverses.

RETURN OF QUALIFIED AFRICAN NATIONALS PROGRAMME
An Assessment of Impact of Returnees in the Work Place

Phase 3 Report

Office of the Executive Director

Report submitted to
International Organization for Migration (IOM)
Nairobi, Kenya
January, 2000

TABLE OF CONTENTS

EXECUTIVE SUMMARY	2
1.0 BACKGROUND.....	4
2.0 SAMPLING STRATEGY AND SURVEY METHODOLOGY	4
2.1 RESPONSE RATE.....	5
2.2 DATA PROCESSING AND ANALYSIS.....	5
2.3 GENERAL STATISTICAL ANALYSIS.....	6
2.4 SCALING OF RESULTS	6
3.0 RESULTS OF THE STUDY	6
3.1 YEARS IN EMPLOYMENT AND AGE OF THE RETURNEES' BUSINESSES.....	7
3.2 LEADERSHIP AND IMPACT	7
3.3 FINANCIAL CONTRIBUTION AND GROWTH OF THE ORGANIZATIONS	9
3.4 TRANSFER OF NEW SKILLS/KNOWLEDGE AND TECHNOLOGY.....	11
3.5 RATING BY COMPETITORS AND PROFESSIONAL BODIES RECOMMENDATIONS	13
3.6 QUESTIONNAIRES NOT USED IN THE DATA ANALYSIS.....	14
4.0 SUMMARY OF FINDINGS	14
5.0 CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS.....	16
5.1 SUFFICIENCY AND RELIABILITY OF THE CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS	17
APPENDICES	18
APPENDIX I: LIST OF TABLES INDICATING THE SELECTION OF THE SAMPLES AND QUESTIONNAIRES RETURNED	18
APPENDIX II: LIST OF ALL TABLES FROM THE EMPLOYED RETURNEES.....	20
APPENDIX III: LIST OF ALL TABLES FROM THE SELF-EMPLOYED RETURNEES.....	26
APPENDIX IV: OTHER LIST OF TABLES (GENERATED THROUGH CROSS TABULATIONS)	31

EXECUTIVE SUMMARY

This report discusses the third phase of the research on the impact of returnees in the workplace, on the Programme of Return and Reintegration of African Nationals (RQAN). The International Organization for Immigration (IOM) established the RQAN Programme in 1983 with the main objective of mobilizing and promoting the utilization of highly qualified, qualified and skilled personnel in the development of African, Caribbean and Pacific (ACP) countries through voluntary migration. This is the 3rd phase of the Programme, but this is the first impact evaluation since the inception of the Programme. This report therefore discusses the impact the returnees have made in the workplace.

A sample of 433 returnees was chosen out of 664 selected from 19 target and non-target countries. Out of the 433 questionnaires mailed out, a total of 214 (49.4%) were returned. This percentage of the returned questionnaires falls below the target of 67%. Out of the 214 returned questionnaires, 45 did not fulfill all the conditions for analysis and therefore were treated as unsuitable. Hence the true response rate declined from 49.4% to 39%. The unsuitable questionnaires also reduced the true sample size from 49.4% (214/664) to 25.5% (169/664).¹

The data was analyzed using Statistical Package for Social Sciences (SPSS), and presented in tables. Key attention was paid to questions on Returnees Performance Evaluation (RPE) and Balance Score Card (BSC) as these indicators form the framework upon which the study was done.

The findings show that the returnees were mostly specialized personnel in top and middle management (95.1%) with 68.7% of them in normal operational management of the organizations. This opened opportunities to practice their skills in both management and technical fields. In these fields, the employers (90.5%) reported that they always/sometimes delegated work and made decisions often/always (50.4%). Delegation of work was practiced in all the countries with Ghana, Zambia and Cape Verde (90.0%) leading. Decision making by the returnees in Ghana, Uganda, Zambia and Zimbabwe were done very often/always (above 40% as opposed to other countries with less than this). Delegation and frequency in decision making are higher in the private (84.8% and 52.1%) and quasi-public sectors (75.0% and 25.0%). In addition, the performance of the returnees was outstanding.

79.8% of the returnees contributed to the financial growth of the organizations through income generation and cost-saving measures (67.7%). Uganda and Zambia had the highest (95.2% and 88%) reported returnees contributing to the financial growth of the organizations. Whereas those in the private (95.1%) and quasi-public sectors (90.9%) contributed much more financially.

The results of the study also show that most of the returnees made the performance of the organizations better (89.9%). The Organizations were stable and growing (87.4%). The same applies to the self-employed returnees businesses (94.7%). They brought new skills (24.8%) and transferred (39.8%) the same to the organizations. In Uganda (73.6%), Zambia (76.9%) and Cape Verde (80%) there was much transfer of new skills than in the other countries. These percentages were higher in both quasi-public and private sectors (80% and 69.3% respectively). Almost (93.6%) all the returnees transferred both new knowledge, technology and management skills to the organizations and were always/sometimes (90.5%) competent in doing so.

The study also showed that the self-employed returnees reported transferring technical skills (66.7%) and management skills (61.1%) to the organizations and countries where they are working in. In addition, they adopted modern management practices and information technology (55.6%) and formation of strategic networks (27.8%) to bring about innovation.

¹ For inclusion in the analysis returnees employed must have worked for at least 10 months while the self-employed for 6 months.

The employers stated that competitors rated them very highly/highly (92.6%) and 90.2% of the employers attributed this perception to the returnees. The results for the specific countries and sectors (public, private & quasi-public) were similar. The self-employed returnees also reported that professional bodies were happy with them (58.8%) and continued to get many customers despite high competition (94.7%). Specialized skills and dedication to work (76.5%) assisted them to overcome competition.

To strengthen the impact of the returnees in the workplace in the future, in addition to more countries benefiting, it is hereby recommended that:

- The programme should be extended to enable more returnees to go back to their developing countries so that they could participate in national building, as the knowledge they have is scarce and highly needed. Poor countries spend a lot of resources in human capital development, especially training in developed countries. It is good, if the trained personnel return to their countries to participate in national building. Since voluntary return has been difficult for the most qualified professionals, then IOM could be used to bridge this gap;
- Baseline data should be collected at the time the returnee reports to the organization. During the evaluation period, the assessor should visit these organizations to collect data on the major factors to be considered (like finance, technology and so on) which would be compared with the baseline data. This would require more financial resources and time. This could assist in quantifying impact at the workplace and therefore increase the quality in the measurement of impact;
- For closer monitoring, effectiveness and efficiency during assessment stage, IOM needs to forge closer links with the organizations the returnees are working. Some of the returnees could be used as case studies during recruitment of returnees. This could increase motivation and acceptability of the programme;
- To increase the quality in the measurement of impact, the designing of programmes should include impact measures at the design stage;
- In future impact assessment, case studies could be used to strengthen the reports;
- The study should be repeated after 2 or 3 years. Impact assessment is a dynamic concept and measuring it at different times, with varied factors, would reduce externalities and other causal effects; and
- Only 10 countries out of 19 responded (a small percentage given that IOM was in touch with the employers), therefore the eight weeks should be increased to twelve weeks to ensure the employers have sufficient time to respond.

1.0 BACKGROUND

This is the 3rd report in a series on “Return of Qualified African Nationals (RQAN) Programme” of the International Organization for Migration which tries to assess the impact of the returnees in their work places.² The RQAN Programme was established in 1983 by the International Organization for Migration (IOM) with the main objective of mobilizing and promoting the utilization of highly qualified, qualified and skilled personnel in the development of African, Caribbean and Pacific (ACP) countries. Even though the return is voluntary, it is intended to transfer knowledge and technology to the developing countries. Though the Programme has been implemented in 3 phases, this is the first impact assessment which covers January 1995 to December 1998.

Phase 1 report focused on the general programme outlook as well as the interpretation of the Terms of Reference (TOR) for assessing the impact of the returnees in the work place. In addition, it identified and discussed a number of tools useful in this exercise. It also explored the types of data available within the IOM programme, identified data gaps, and the instruments needed for data collection.

On the other hand, phase 2 report established sampling procedures and strategies that would ensure that a representative number of the returnees are reached for accurate information gathering and data analysis to assess impact at the workplaces. Sampled employers were to provide details on the activities returnees were involved in, their performance and impact in the organization. The report also provided and exposed the tools and methodologies to be used in data analysis in the third report. Contingency measures on how to achieve high response rate and possible areas of difficulties were also identified.

The current report therefore builds on the methodological approaches and tools discussed in phase 2. It analyses data received from the sample surveys from the target and non-target countries and covers both employers of returnees and the self-employed returnees. The report summarizes the findings and gives recommendations on the way forward for the IOM Programme to ensure greater impact in the workplace and other issues emanating from the data analysis.

2.0 SAMPLING STRATEGY AND SURVEY METHODOLOGY

Out of the total 664 returnees from both target and non-target countries, a sample of 433 was chosen from 19 countries namely, Angola, Cote d'Ivoire, Cameroon, G. Bissau, Gambia, Malawi, Mali, Mozambique, Namibia, Nigeria, Sao Tome and Principe, Zimbabwe, Ghana, Zambia, Ethiopia, Cape Verde, Uganda, Kenya, and Tanzania. However only 10 of these countries returned their questionnaires (Zimbabwe, Ghana, Zambia, Ethiopia, Cape Verde, Uganda, Kenya, Tanzania, Malawi and Mozambique). 11 out of these 19 countries were non-target countries.

The chosen sample is more than 60% (433) of the total number of skilled, qualified and highly qualified persons who returned to the region with the assistance of RQAN. 21 out of the 433 have been self-employed for at least 6 months (Tables 1 and 2 in Appendix I). Zimbabwe (20.0%), Ghana (19.3%) and Uganda (16.0%) had the highest number of

² “Work places” refers to the returnees’ organizations where they are working whether public, private or quasi-public.

employers who responded (Tables 3, Appendix I). Whereas, out of the 5 countries which returned the questionnaire on self-employed returnees, Uganda had the largest (63.2%) number of respondents (Table 4, Appendix I).

The IOM head office in Nairobi mailed 433 questionnaires to IOM Placement Missions in African countries for distribution to specific organizations and returned them as shown in Table 1 in Appendix I. Cape Verde, Zambia, Uganda and Zimbabwe had the highest returned questionnaires (over 75%). The questionnaires were supposed to be filled in by the immediate supervisor of the returnee in the case of the public and private employed returnees, while those in self-employment filled in the questionnaires themselves.

It should be noted that employed returnees who participated in this study are those who had worked for at least 10 months. The original one-year requirement was reduced to 10 months since, in practice, the 10 month-period is sufficient for highly skilled returnee to show impact. However, for the self-employed this rule was not strictly followed. This is because about 50% of the returnees' businesses were in operation for less than 1 year, hence the relaxation of this rule to 6 months. Consequently 45 out of the 214 questionnaires returned were found unsuitable for use (out of this 24 were completely blank, while the rest were for returnees who had worked for less than 10 months).

2.1 Response Rate

A representative sample of 433 returnees was chosen out of 664 selected from 19 target and non-target countries. Out of the 433 questionnaires mailed out, a total of 214 (49.4%) were returned. This percentage of the returned questionnaires falls below the target of 67%. Out of the 214 returned questionnaires, 45 did not fulfill all the conditions for analysis and therefore were treated as unsuitable. Hence the true response rate declined from 49.4% (214/433) to 39% (169/433). The unsuitable questionnaires also reduced the true sample size from 49.4% (214/664) to 25.5% (169/664).

2.2 Data Processing and Analysis

Prior to the actual data analysis exercise the following activities were performed:

- All questionnaires from the 10 countries were counted and confirmed as correct according to what was marked on the envelopes from IOM Office in Nairobi;
- Each questionnaire was given a unique identification number for ease of coding, with different code numbers for those employed and self-employed;
- The questionnaires were sorted into those employed, self-employed, blank and those, which had not fulfilled the conditions for inclusion in the analysis.. Employed returnees who had not worked for at least 10 months were not included in the analysis, while 6 months for the self-employed;
- The open ended questions in the questionnaires were sorted out, and the responses were coded into meaningful categories for ease of analysis; and
- All the 169 questionnaires were coded for storage, retrieval and analysis. During the coding exercise, the responses were checked for any errors and omissions.

2.3 General Statistical Analysis

Statistical Package for the Social Sciences (SPSS for Windows release 6.1) was used for data analysis. SPSS for Windows is a powerful statistical analysis and data management system, especially when dealing with survey data. SPSS for Windows is user friendly and making selections from the menu facilitates easy access to all the features. However SPSS is not able to do rigorous econometric analysis, especially using time series and panel data. However the data collected for this exercise is primary data which does not cause any problem.

2.4 Scaling of Results

In the analysis of data, scaling of the results took account of the key variables on page 7 of phase 2 report which includes:

- Economic and social analysis of the selected countries;
- Analysis of growth and change of private, public and self-employment sectors in each country;
- Status of the organizations;
- Expectations of the employers according to sectors and to countries;
- Analysis of national priorities; and
- To a lesser extent, determination of changes and growth.

The questions in the employed and self-employed questionnaire were divided into four main categories, personal, organizational, Returnees' Performance Evaluation (RPE) and Balance Score Card (BSE). In the analysis of the questions, it was found that the questions falling in each of these classifications were not mutually exclusive. But due attention was paid on those predominantly on either RPE or BSE.

A few errors were noted in the questions. For example, on the employed questionnaire, question 13 was repeated and the repeated one was supposed to be 14. However these errors did not affect the results since the respondents noticed them and corrected them appropriately.

3.0 RESULTS OF THE STUDY

The major aim of this study was to "assess impact" of the returnees in the workplace. Assessment in this context means to determine, measure, evaluate performance, and contribution of the returnees to the organizations and the countries in which they have been posted.³ Note that "impact", in this context means change and growth resulting from new ideas or theory, strong effect or influence and that impact is based on the employers overall goal or the countries priorities.

³ An organization refers to returnees "work place". In this report organizations, businesses and firms are used interchangeably and they mean the same thing.

3.1 Years in Employment and Age of the Returnees' Businesses

Most (74.0%) of the returnees had worked for more than 10 months but less than 4 years. Those who had worked for 1 to 2 years were 24.7%, while those who had worked for more than 4 years were only 26% as presented in table 18, Appendix 11. Many (57.9%) of the businesses operated by the self-employed returnees had operated for less than 1 year (Table 16, Appendix III). While those who had more than 2 years in operation were 26.3% followed by those with more than 3 years (10.5%). Therefore on average most of the employed returnees had worked for a period ranging from 2 to 4 years whereas the self-employed had been in business for less than 2 years.

3.2 Leadership and Impact

Major Tasks in the Returnees Work and Job Titles

Out of the 147 respondents who answered the question on the major tasks in the returnees job, it was found that 68.7% of them were involved in the operational management (normal operations of the organizations) of the organizations, while 10.2% were in strategic management. 21.1 % of the returnees were reported to be categorized under any other (Table1). This category comprises of the junior officers like junior research fellows, nurses and secondary school teachers.

Table 1: Major Tasks in the Returnees Job

Task	Frequency	Per Cent	Cum Per Cent
Leadership/strategic tasks	15	10.2	10.2
Management/tactical tasks	101	68.7	78.9
Others	31	21.1	100.0
No response	3	0	
Total	150	100.0	

Source: Survey Data

On the question of returnees' job titles, the employers reported that many had specialized skills and worked in universities, hospitals, research institutions and other public institutions. The specialist personnel category had 47.9% of the returnees followed by those in middle management with, 25.4% and 21.8% in top management as shown in table 2.

Table 2: Returnees' Job Titles

Job Title	Frequency	Per Cent	Cum Per Cent
Top management	31	21.8	21.8
Middle Management	36	25.4	47.2
Lower management	7	4.9	52.1
Specialized Personnel	68	47.9	100
No response	8	0	
Total	150	100	

Source: Survey Data

Delegation of Work and Decision Making by the Returnees

When the respondents were asked whether the returnees delegated work in the organizations, 90.5% of the employers stated that they always/sometimes did compared to 9.5% who stated never/rarely delegated (Table 3). Delegation of work was mostly practised in all the countries

with Ghana, Zambia, and Cape Verde leading (Over 90%) as shown in table1, Appendix IV. In terms of frequency in decision making, 50.4% made them often/always as opposed to 49.7% who responded sometimes/never (Table 4).

Table 3: Delegation of Work by the Returnees

Rating	Frequency	Per Cent	Cum Per Cent
Always	98	66.2	66.2
Sometimes	36	24.3	90.5
Rarely	7	4.7	95.2
Never	7	4.7	100
No response	2	0	
Total	150	100.0	

Source: Survey Data

Table 4: Frequency of Decision Making by the Returnees

Response	Frequency	Per Cent	Cum Per Cent
Very often	52	35.4	35.4
Always	22	15.0	50.4
Sometimes	57	38.8	89.2
Never	16	10.9	100.0
No response	3	0	
Total	150	100.0	

Source: Survey Data

In Ghana, Uganda and Zimbabwe, the returnees made decisions very often/always compared to other countries with less than 40.0% (Ethiopia, Kenya and so on) as presented in table 17, Appendix IV. The delegation and frequency in decision-making is also higher in the private (84.8% & 52.1%) and quasi-private (75.0% & 25.0%) sectors compared to the public sector with 55.2% and 27.4% (Tables 7 & 17, Appendix IV).

Returnees Performance

The employers reported that the returnees contributed to the improvement of the performance of the organizations they are working in. 91.8% said “yes for the better”, while only 8.2% stated that there was no change as presented in table 5.

Table 5: Has Returnees Performance Changed your Organization?

Response	Frequency	Per cent	Cum per cent
Yes, for better	132	88	88
Yes, for worse	3	2.0	90
No, there is no change	12	8.	98
No response	3	2	100
Total	150	100.0	

Source: Survey Data

81.1% of the employers rated the returnees performance in their work places as between outstanding and good. Out of this 81.1%, most of the employers chose good (Table 6). In Cape Verde, Ghana, Kenya, Zambia, Ethiopia, Zambia and Uganda (each had over 70%), the organizations viewed their performance as outstanding/good (Table 5 Appendix IV). The performance of those in the private sector was also rated as outstanding/ good (Table 9 Appendix IV).

Table 6: Organizational View on Returnees' Performance

Response	Frequency	Per Cent	Cum Per Cent
Outstanding	53	35.8	35.8
Good	67	45.3	81.1
Satisfactory	26	17.6	98.7
Marginal	2	1.4	100.0
No response	2	0	
Total	150	100.0	

Source: Survey Data

Most of the self-employed returnees rated themselves outstanding/good (81.5%) in response to the three main tasks they were executing in their organizations (Table 7).

Table 7: Rating of Self-employed Returnees' Main Tasks⁴

Response	Count	Per Cent of Responses	Per Cent of Cases
Outstanding	19	35.2	100.0
Good	25	46.3	131.6
Satisfactory	9	16.7	47.4
Marginal	1	1.9	5.3
Total	54	100	

Source: Survey Data

From the analysis it is clear that the returnees whether employed or self-employed had major responsibilities (in both strategic areas and performing very specialized assignments) through which they influenced the activities of the organizations. They not only transferred skills for the benefit of the organizations, but also provided good leadership.

3.3 Financial Contribution and Growth of the Organizations

Returnees Financial Contribution to the Organizations

Out of the 119 employers who answered the question on returnees' contribution to the financial growth of the organizations, 79.8% answered "yes" (Table 8). Many of them (49.5%) stated that the returnees were involved in provision of services that brought income to the organizations. In addition, they devised cost saving measures (18.3%) as shown in table 9.

Table 8: Does Returnee Contribute to the Financial Growth of the Organization?

Response	Frequency	Per Cent	Cum Per Cent
Yes	95	79.8	79.8
No	24	20.2	100.0
No response	31	0	
Total	150	100.0	

Source: Survey Data

⁴ In this question, and similar ones hereafter, that receives more than one response to the question, counting of responses as opposed to frequency of responses is used to determine percentage of responses.

Table 9: Methods of Contributing to Financial Growth of the Organizations

Explanation	Frequency	Per cent	Cum Per Cent
Income generation	46	49.5	49.5
Cost saving	17	18.3	67.7
Effective systems/techniques	11	11.8	79.6
Team work	1	1.1	80.6
Shareholders value	1	1.1	81.7
Problems/bottlenecks	1	1.1	82.8
Any other	16	17.2	100.0
No response	57	0	
Total	150	100.0	

Source: Survey Data

A cross tabulation between the countries and the returnees' contribution to the financial growth of the organizations showed that Uganda had the highest employers who answered "yes" (95.2%) followed by Zimbabwe (88.5%). Ghana (86.4%) and Zambia (72.2%) followed (Tables 3, Appendix IV). This was through income generation and cost saving measures (Table 2, Appendix IV).

In terms of sectors, those who were working in the private (95.1%) and quasi-public (90.9%) sectors contributed much more financially than those in the public sector (69.70%), as shown in table 6 in Appendix IV. The reason is that public sector is mostly involved in the provision of public administration and socioeconomic goods. These activities do not necessary generate income.

Growth of the Organizations

The employers reported that the companies were either growing (47.7%) or stable (40.3%) (Table 10). The factors responsible for those changes were given as government policy 29.9%, macro-economic factors 28.6%, and management changes (21.8%) as presented in table 11. In addition, these factors were either political/legislative (48.0%) or socio-economic (48.0%) in nature (Table 12).

Table 10: Status of the Organizations

Status	Frequency	Per Cent	Cum Per Cent
Growing	71	47.7	47.7
Stable	60	40.3	87.9
Declining	18	12.1	100.0
No response	1	0	
Total	150	100.0	

Source: Survey Data

Table 11: Factors Responsible for Growth in the Organizations

Factors	Count	Per cent of responses	Per cent of Cases
Government Policy	44	29.9	34.4
Management changes	32	21.8	25.0
Macro-economic factors	42	28.6	32.8
Others	29	19.7	22.7
Total	147	100	

Source: Survey Data

Table 12: Specific Economic/Political Factors Bringing Change to the Organizations

Factor	Count	Per Cent of responses	Per cent of Cases
Socioeconomic	108	48.0	95.6
Political/legislative	108	48.0	95.6
Technology	9	4.0	8.0
Total	225	100.0	

Source: Survey Data

Also national (66.4 %), institutional (26.5 %) and international factors were also responsible for the growth / decline of the countries as presented in table 13.

Table 13: Specific Factors Bringing Change to the Organizations

Factors	Frequency	Per Cent	Cum per cent
Institutional	30	26.5	26.5
National	75	66.4	92.9
International	8	7.1	100.0
No response	37	0	
Total	150	100.0	

Source: Survey Data

The self-employed returnees (organizations/firms) number of workers were stable (68.4%) and growing (26.3%) as shown in table 13 in Appendix III. The businesses' main (92.8%) sources of revenue are sale of services and products (Table 19, Appendix III).

All the employers were in agreement that the returnee's contributed much to the financial position of the firms through either generating funds for the organizations or reducing costs which are major goals of developing countries. This is in addition to the organizations either growing or stable.

3.4 Transfer of New Skills/Knowledge and Technology

93.6% of the employers stated that the returnees transferred both new knowledge, technology and management skills to their organizations (Table 14) and always/sometimes (90.5.%) showed competency in performance of their duties (Table15).

Table 14: Did the Returnee Transfer Management and Technology Skills?

Skills	Count	Per Cent of Response	Per cent of Cases
New knowledge	100	44.8	67.1
New technology	44	19.7	29.5
Management skills/systems	65	29.1	43.6
None of these	14	6.3	9.4
Total	223	100.0	

Source: Survey Data

Table 15: Did the Returnee Transfer Competency in the Organization?

Response	Frequency	Per Cent	Cum Per Cent
Always	82	55.4	55.4
Sometimes	52	35.1	90.5
Rarely	10	6.8	97.3
Never	4	2.7	100.0
No response	2	0	
Total	150	100	

Source: Survey Data

When the employers were asked whether the returnees contributed to learning/growth of the organizations, 98.6 % of the respondents indicated that they did. Only 1.4% answered "no" as shown in Table 16. Country specific analysis also showed that almost all the countries contributed to learning/growth of the organizations (Table 4, Appendix IV). All the employers in the private and quasi-public sector said "yes" (100%), with the public sector registering 97.7% (Table 8, Appendix IV).

Table 16: Did the Returnee Contribute to Learning/ Growth of the Organizations?

Response	Frequency	Percent	Cum Percent
Yes	146	98.6	98.6
No	2	1.4	100
No Response	2	0	
Total	150	100	

Source: Survey Data

This was through bringing new skills and technology (24.8%) and also transferring (39.8%) the same to the organizations (Table 17). In Uganda (73.6%), Zambia (76.9%) and Cape Verde (80%) there was much transfer and or new skills compared to other countries (Table 18, Appendix IV). These were higher in both quasi-public (80%) and private sectors 69.3% compared to the public sector (60.7%) where the returnees worked (Table 11, Appendix IV).

Table 17: Factors Responsible for Learning /Growth of the Organizations

Skills	Frequency	Per Cent	Cum Per Cent
Increased networks	6	5.3	5.3
New skills/technology	28	24.8	30.1
Transfer of knowledge	45	39.8	69.9
Effective communication	3	2.7	72.6
Agent of change	13	11.5	84.1
Creativity/ Innovativeness	10	8.8	92.9
Any other	8	7.1	100.0
No response	37	0	
Total	150	100	

Source: Survey Data

The self-employed returnees also reported that they transferred technological and management skills (79.3%), not only to their organizations, but also to the countries (88.9%) they are working (Tables 21 & 22, Appendix III). They had also adopted modern management practices and information technology (55.6%) and formation of strategic networks (27.8%) with other organizations within and outside their countries to bring about

innovation (Table 23 in Appendix III). This is in addition to seeking funding (64.3%) and networking (57.1%) for further growth in the next 5 years as presented in table 18, Appendix III.

The self-employed returnees assessed themselves while those employed were assessed by their employers. Both assessments point to the fact that the returnees introduced new skills (technological and management skills). This is a very critical resource that is lacking in developing countries. Given that these returnees are working in major institutions like universities and hospitals, impact is likely to be even greater than what can now be seen.

3.5 Rating by Competitors and Professional Bodies' Recommendations

The employers stated that the competitors rated them very highly/highly (92.6%) (Table18), which was the same in all the countries. According to sectors the rating was similar (Tables 13 & 15, Appendix IV).

Table 18: How did the Competitors Rate the Returnees Organization?

Rating	Frequency	Per Cent	Cum Percent
Very highly	64	47.4	47.4
Highly	61	45.2	92.6
Not highly	9	6.7	99.3
Very poorly	1	.7	100.0
No response	15	0	
Total	150	100.0	

Source: Survey Data

According to 90.2% the employers (Table 19) the above rating could be attributed to the returnees. Almost all (90.2%) the countries were in agreement that the returnees contributed to this perception (Table 14, Appendix IV). In terms of sectors the results were similar (Table 16, Appendix IV).

When the self-employed returnees were also asked whether any professional body had recommended them, 58.8% replied in the affirmative (Table 10, Appendix III) and stated that customers came to them even though they had many competitors (94.7% of them reported competitors). This is because they had specialized skills and dedication to offer quality services, as reported by 76.5% of the returnees, which attracted clients as, shown in table 20.

Table 19: Has the Returnee Contributed to this Perception?

Response	Frequency	Per Cent	Cum Per Cent
Yes	119	90.2	90.2
No	13	9.8	100.0
No response	18	0	
Total	150	100.0	

Source: Survey Data

Table 20: Factors Attracting Customers in the Self-employed Organizations

Factors	Frequency	Per cent	Cum per cent
Dedication/business approach	4	23.5	23.5
Specialized skills	9	52.9	76.5
Innovations	1	5.9	82.4
Experience	1	5.9	88.2
Niche market	1	5.9	94.1
Any other	1	5.9	100.0
No response	2	0	
Total	19	100	

Survey Data

3.6 Questionnaires Not Used in the Data Analysis

Out of the 45 unsuitable returned questionnaires, both Zimbabwe and Uganda has 13. Ghana 8, Zambia 3, Kenya 3, and both Cape Verde and Ethiopia 2 and Mozambique 1. In Zimbabwe 6 are blank, 3 resigned, 3 worked for less than 10 months and 1 organization was closed.

In Uganda, 11 returnees worked for less than 10 months, 1 for less than 1 month (self-employed) and 1 was not filled in. Whereas in Ghana 4 were blank, 3 worked for less than 10 months and 1 was sacked for psychological problems. More details are found in table 2, Appendix I.

4.0 SUMMARY OF FINDINGS

The key findings of the analysis as captured in chapter three above are:

- Most (74%) of the returnees had worked for more than 10 months but less than 4 years. And many (57.9) of the business operated by the self-employed returnees had operated for less than 1 year;
- 68.7% of the returnees were in normal operational management of the organizations with 47.9% as specialized employees (experts) and 25.4% in middle management;
- 90.5% of the employers reported that the returnees always/sometimes delegated work and made decisions often/always (50.4%). Delegation of work was mostly practiced in all the countries with Ghana, Zambia and Cape Verde (90%) leading;
- In terms of frequency in decision-making, returnees in Ghana Uganda, Zambia and Zimbabwe made them very often/ always. Delegation and frequency in decision making are higher in the private sector (84.8 % & 52.1%) and quasi-private (75% and 25%) sectors. The performance of the returnees was also outstanding;
- Most (79.8%) of the returnees contributed to the financial growth of the organizations through provision of services that brought income (49.5%) and cost saving measures (18.3%);

- Uganda and Zimbabwe had the highest (95.2% & 88.5% respectively) reported returnees contributing to the financial growth of the organizations. Those in the private (95.1%) and quasi-public (90.9%) sectors contributed much more financially;
- Organizations were either growing (47.7%) or stable (40.3%). Government policy (29.9%), macroeconomic (28.6%) and management factors (21.8%) were responsible for this. These factors could have been either socioeconomic (48.0%) or political/legislative(48.0%) in nature;
- The self-employed returnees' organizations were also stable (68.4%) and growing (26.3%), with their main sources of finance as sale of services and products (92.8%);
- Almost (93.6%) all returnees transferred both new knowledge, technology and management skills to the organizations and were always/sometimes (90.5%) competent in doing so;
- The returnees contributed (98.6%) to the learning/growth of the organization in almost all the countries and in all the sectors (least with 97.7%);
- Contribution to learning/growth was through bringing new skills and technology (24.8%) and transferring (39.8%) the same to the organizations. In Uganda (73.6%), Zambia (76.9%) and Cape Verde (80.0%), there was much transfer and or new skills than the other countries. These were higher in both quasi-public and private sectors (80% & 69.3%);
- The self-employed returnees reported that they transferred technological and management skills (79.3%), not only to their organizations, but also to the countries (88.9%) they are working ;
- The self-employed returnees adopted modern management practices and information technology (55.6%) and formation of strategic networks (27.8%) to bring about innovation;
- The employers reported that the competitors rated them very/highly (92.6%) and 90.2% of them attributed this rating to the returnees. The results for countries and sectors were no different;
- The self-employed returnees reported that professional bodies were happy with them (58.8%) and continued to get many customers despite high competition (94.7%). This was because they had specialized skills and dedicated to offering quality services(76.5%) which attracted clients;
- 45 questionnaires were unsuitable for analysis, since they were either blank or the returnees worked for less than the required period (10 and 6 months for employed and self-employed returnees respectfully). Zimbabwe and Uganda had the highest number of questionnaires (13) followed by Ghana with 8.

5.0 CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS

The analysis of the primary data shows that the returnees have made positive impact to the organizations they are working in and the target countries. This is an indication of a positive change that could lead to an improved economic performance and development at national level, since they are working in key sectors (Education, health and agriculture etc) of their economies. However for more benefits to be realized, the following recommendations and policy interventions are deemed necessary:

- The programme should be extended to enable more returnees to go back to their developing countries so that they could participate in national building, as the knowledge they have is scarce and highly needed. Poor countries spend a lot of resources in human capital development, especially training in developed countries. It is good, if the trained personnel return to their countries to participate in national building. Since voluntary return has been difficult for the most qualified professionals, then IOM could be used to bridge this gap;
- Baseline data should be collected at the time the returnee reports to the organization. During the evaluation period, the assessor should visit these organizations to collect data on the major factors to be considered (like finance, technology and so on) which would be compared with the baseline data. This would require more financial resources and time. This could assist in quantifying impact at the workplace, and therefore increase the quality in the measurement of impact;
- For closer monitoring, effectiveness and efficiency during assessment stage, IOM needs to forge closer links with the organizations the returnees are working. Some of the returnees could be used as case studies during recruitment of returnees. This could increase motivation and acceptability of the programme;
- To increase the quality in the measurement of impact, the designing of programmes should include impact measures at the design stage;
- In future impact assessment, case studies could be used to strengthen the reports;
- The study should be repeated after 2 or 3 years. Impact assessment is a dynamic concept and measuring it at different times, with varied factors, would reduce externalities and other causal effects;
- Only 10 countries out of 19 responded (a small percentage given that IOM was in touch with the employers), therefore the eight weeks should be increased to twelve weeks to ensure the employers have sufficient time to respond; and

5.1 Sufficiency and Reliability of the Conclusions and Recommendations

Statistically the adequacy and sufficiency of a sample size to make valid and reliable conclusions and recommendations is determined by the following factors:⁵

- How large a sample should be, is a function of the variation of the population parameters under study and the estimating precision needed by the researcher. With a homogenous population even not randomly selected, a sample of one unit is considered adequate; and
- Size of the sample. A sample of at least 10% or more of its population is seen as credible. The sample size can also be less since the absolute size of the sample is important than its size compared with the population parameters. Also in mail survey, studies have shown that 30% mail survey return is often considered satisfactory.

In this study, the countries where the returnees are currently working are all considered among the least developed.⁶ They are therefore facing the same socioeconomic and political problems. Given that many of them (67%) are working in public and quasi-public bodies, the problems are even more similar. In addition, the mail survey received 39% (169) response rate and the size of the sample is 25.5%. In view of this, the conclusions and recommendations made are valid and reliable.

⁵ See Donard and William (1995), Business Research Methods, 5th Edition, Richard D. Irwin Inc. Publishers USA.

⁶ While it is true there are some differences in their stages of development, these are not considered pronounced enough to affect the findings.

APPENDICES

Appendix I: List of Tables Indicating the Selection of the Samples and Questionnaires Returned

Table 1: Questionnaires Sent and Received from Countries

Country	Public/Private (Over 10 months)			Self-employed (Over 6 months)			Total		
	Sent	Received	% received/sent	Sent	Received	% received/sent	Total Sent	Total Received	Total %
Angola	7	0	0.0	0	0	0.0	7	0	0.0
Cote d'Ivoire	4	0	0.0	0	0	0.0	4	0	0.0
Cameroon	11	0	0.0	0	0	0.0	11	0	0.0
Cape Verde	21	19	90.5	0	0	0.0	21	19	90.5
Ethiopia	31	18	58.1	2	2	100.0	33	20	60.6
Ghana	57	37	64.9	5	2	40.0	62	39	62.9
G. Bissau	58	0	0.0	0	0	0.0	58	0	0.0
Gambia	7	0	0.0	0	0	0.0	7	0	0.0
Kenya	38	10	26.3	2	0	0.0	40	10	25.0
Malawi	4	1	25.0	0	0	0.0	4	1	25.0
Mali	4	0	0.0	0	0	0.0	4	0	0.0
Mozambique	12	3	25.0	0	0	0.0	12	3	25.0
Namibia	2	0	0.0	0	0	0.0	2	0	0.0
Nigeria	3	0	0.0	0	0	0.0	3	0	0.0
Sao Tome and Principe	11	0	0.0	0	0	0.0	11	0	0.0
Tanzania	10	3	30.0	0	0	0.0	10	3	30.0
Uganda	52	36	69.2	7	13	185.7	59	49	83.1
Zambia	27	24	88.9	1	1	100.0	28	25	89.3
Zimbabwe	53	43	81.1	4	2	50.0	57	45	78.9
Total	412	194	47.1	21	20	95.2	433	214	49.4

Source: Survey Data

NB: Received columns include those who worked for less than 10 months (those employed) and 6 months for those operating their own businesses

In Uganda, the IOM office there photo copied the self-employed questionnaire and gave to more returnees, hence the percentage is above 100.0%.

Table 2: Unsuitable Questionnaires Received from the Countries

Country	Employed					self-employed (less than 6 months)	Total
	Total Employed	Unfilled	Resigned	Worked for less than 10 months	Closed/fired		
Cape Verde	2	2	0	0	0	0	2
Zambia	3	2	0	1	0	0	3
Ghana	8	4	0	3	1	0	8
Uganda	13	1	0	11	0	1	13
Ethiopia	2	1	0	1	0	0	2
Kenya	3	3	0	0	0	0	3
Tanzania	0	0	0	0	0	0	0
Zimbabwe	13	6	3	3	1	0	13
Malawi	0	0	0	0	0	0	0
Mozambique	1	1	0	0	0	0	1
Total	45	20	3	19	2	1	45

Source: Survey Data

Table 3: Country of the Respondents (Employers of the Returnees)

Country	Frequency	Per Cent	Cum Per Cent
Zimbabwe	30	20.0	20.0
Ghana	29	19.3	39.3
Zambia	21	14.0	53.3
Ethiopia	16	10.7	64.0
Cape Verde	17	11.3	75.3
Uganda	24	16.0	91.3
Kenya	7	4.7	96.0
Tanzania	3	2.0	98.0
Malawi	1	0.7	98.7
Mozambique	2	1.3	100.0
Total	150	100.0	

Source: Survey Data

Table 4: Respondents' Country (Self-Employed Returnees)

Country	Frequency	Per Cent	Cum Per Cent
Zimbabwe	2	10.5	10.5
Ghana	2	10.5	21.0
Zambia	1	5.3	26.3
Ethiopia	2	10.5	36.8
Uganda	12	63.2	100.0
Total	19	100.0	

Source: Survey Data

Appendix II: List of all Tables from the Employed Returnees

Table 1: Major Tasks in the Returnees job

Task	Frequency	Per Cent Valid	Cum Per Cent
Leadership/strategic tasks	15	10.2	10.2
Management/tactical tasks	101	68.7	78.9
Others	31	21.1	100.0
No response	3	0	
Total	150	100.0	

Source: Survey Data

Table 2: Returnees' Job Titles

Job title	Frequency	Per Cent Valid	Cum Per Cent
Top management	31	21.8	21.8
Middle Management	36	25.4	47.2
Lower management	7	4.9	52.1
Specialized Personnel	68	47.9	100
No response	8	0	
Total	150	100	

Source: Survey Data

Table 3: Delegation of Work by the Returnees

Rating	Frequency	Per Cent Valid	Cum Per Cent
Always	98	66.2	66.2
Sometimes	36	24.3	90.5
Rarely	7	4.7	95.2
Never	7	4.7	100
No response	2	0	
Total	150	100.0	

Source: Survey Data

Table 4: Frequency of Decisions by the Returnees

Response	Frequency	Per Cent Valid	Cum Per Cent
Very often	52	35.4	35.4
Always	22	15.0	50.4
Sometimes	57	38.8	89.2
Never	16	10.9	100.0
No response	3	0	
Total	150	100.0	

Source: Survey Data

Table 5: Does Returnee Contribute to Financial Growth of the Organization?

Response	Frequency	Per Cent Valid	Cum Per Cent
Yes	95	79.8	79.8
No	24	20.2	100.0
No response	31	0	
Total	150	100.0	

Source: Survey Data

Table 6: Methods of Contributing to Financial Growth of the Organizations

Explanation	Frequency	Per cent Valid	Cum Per Cent
Income generation	46	49.5	49.5
Cost saving	17	18.3	67.7
Effective systems/techniques	11	11.8	79.6
Team work	1	1.1	79.6
Shareholders value	1	1.1	80.6
Problems/bottlenecks	1	1.1	81.7
Any other	16	17.2	100.0
No response	57	0	
Total	150	100.0	

Source: Survey Data

Table 7: Has Returnees Performance Changed your Organization?

Response	Frequency	Per cent Valid	Cum per cent
Yes, for better	132	89.8	89.8
Yes, for worse	3	2.0	91.8
No, there is no change	12	8.2	100.0
No response	3	100.0	
Total	150		

Source: Survey Data

Table 8: Status of the Organizations

Status	Frequency	Per Cent Valid	Cum Per Cent
Growing	71	47.7	47.7
Stable	60	40.3	87.9
Declining	18	12.1	100.0
No response	1	0	
Total	150	100.0	

Source: Survey Data

Table 9: Factors Responsible for Growth in the Organizations

Factors	Count	Per cent of responses	Per cent of Cases
Government Policy	44	29.9	34.4
Management changes	32	21.7	25.0
Macro-economic factors	42	28.6	32.8
Others	29	19.7	22.7
Total	147	100	

Source: Survey Data

Table 10: Specific Economic/Political Factors Bringing Change

Factor	Count	Per Cent of responses	Per cent of respondents
Socioeconomic	108	48.0	95.6
Political/legislative	108	48.0	95.6
Technology	9	4.0	8.0
Total	225	100.0	

Source: Survey Data

Table 11: Specific Factors Bringing Change to the Organization

Factors	Frequency	Per Cent Valid	Cum per cent
Institutional	30	26.5	26.5
National	75	66.4	92.9
International	8	7.1	100.0
No response	37	0	
Total	150	100.0	

Source: Survey Data

Table 12: Does the Returnee Contribute to Learning/ Growth of the Organizations?

Response	Frequency	Percent Valid	Cum Percent
Yes	146	98.6	98.6
No	2	1.3	100
No Response	2	0	
Total	150	100	

Source: Survey Data

Table 13: Management and Technology Skills Transferred

Skills	Count	Per Cent of Response	Per cent of Cases
New knowledge	100	44.8	67.1
New technology	44	19.7	29.5
Management skills/systems	65	29.1	43.6
None of these	14	6.3	9.4
Total	223	100.0	150.4

Source: Survey Data

Table 14: Returnees Transfer of Competency in the Organizations

Response	Frequency	Per Cent Valid	Cum Per Cent
Always	82	55.4	55.4
Sometimes	52	35.1	90.5
Rarely	10	6.8	97.3
Never	4	2.7	100.0
No response	2	0	
Total	150	100	

Source: Survey Data

Table 15: Rating of the Organizations by the Competitors

Rating	Frequency	Per Cent Valid	Cum Percent
Very highly	64	47.4	47.4
Highly	61	45.2	92.0
Not highly	9	6.7	98.7
Very poorly	1	.7	100.0
No response	14	0	
Total	149	100.0	

Source: Survey Data

Table 16: Has Returnee Contributed to this Perception?

Response	Frequency	Per Cent Valid	Cum Per Cent
Yes	119	90.2	90.2
No	13	9.8	100.0
No response	18	0	
Total	150	100.0	

Source: Survey Data

Table 17: Relationship with the Returnee

Relationship	Frequency	Per Cent Valid	Per Cent
Personnel/Administration	35	33.7	33.7
Supervisors	50	48.1	81.8
Colleagues	8	7.7	89.4
Subordinates	4	3.8	93.3
None	4	3.8	97.1
Self	1	.7	98.1
Business only	1	.7	99.0
Any other	1	.7	100.0
No response	46	0	
Total	150	100.0	

Source: Survey Data

Table 18: Period of Returnees in Employment

Years in Employment	Frequency	Per Cent Valid	Per Cent
Above 10 months but less than 1 year	5	3.3	3.3
Above 1 but less than 2 years	37	24.7	28.0
2, but less than 4 years	69	46.0	74.0
4, but less than 5 years	27	18.0	92.0
Above 5 years	12	8.0	100.0
No response	0	0	
Total	150	100.0	

Source Survey Data

Table 19: Frequency of Staff Evaluation in the Returnees Organizations

Frequency	Frequency	Per Cent Valid	Cum Per Cent
Quarterly	7	5.0	5.0
Half-yearly	33	23.7	28.8
Yearly	93	66.9	95.7
Other	6	4.3	100.
No response	11	0	
Total	150	100.0	

Source: Survey Data

Table 20: Is Staff Evaluation Conducted in the Returnees Organization?

Response	Frequency	Per Cent Valid	Cum Per Cent
Yes	139	93.3	93.4
No	10	6.7	100.0
No response	1	0	
Total	150	100.0	

Source: Survey Data

Table 21: Size (In terms of workers) of the Returnees Organizations

Workers	Frequency	Per Cent Valid	Cum Per Cent
Below 50	56	37.6	37.6
51-100	16	10.7	48.3
101-150	8	5.4	53.7
Over 150	69	46.3	100.0
No response	1	0	
Total	150	100.0	

Source: Survey Data

Table 22: Type of Organizations' Returnees are Working for

Type	Frequency	Per Cent Valid	Cum Per Cent
Public	87	59.2	59.2
Private	48	32.7	91.8
Quasi-Public	12	8.2	100.0
No response	3	0	
Total	150	100.0	

Source: Survey Data

Table 23: Scope of Operations of the Organizations Employing Returnees

Scope	Frequency	Per Cent Valid	Cum Per Cent
International	56	37.6	37.6
Regional	18	12.1	49.7
National	72	48.3	98.0
Other	3	2.0	100.0
No response	1	0	
Total	150	100.0	

Source: Survey Data

Table 24: Main Sources of Finance

Source	Count	Per Cent of Responses	Per Cent of Cases
Sale of goods	15	7.9	10.1
Sale of Service	53	27.7	35.6
Government	82	42.9	55.0
Donors	33	17.3	22.1
Private donations	5	4.2	5.4
Total	188	100.0	

Source: Survey Data

Table 25: Activities Undertaken by the Organizations

Activity	Count	Per Cent of Responses	Per Cent of Cases
Government(Planning/policy)	33	18.8	22.1
Higher education/research	60	34.1	40.3
Management & marketing	10	5.7	6.7
Manufacturing	7	4.0	4.7
Information technology	9	5.1	6.0
Agriculture	3	1.7	2.0
Health care	10	5.7	6.7
Engineering	8	4.5	5.4
Financial	8	4.5	5.4
Legal	5	2.8	3.4
Other	23	13.1	15.4
Total	176	100.0	

Source: Survey Data

Table 26: Employees Supervised by the Returnees

Workers	Frequency	Per Cent Valid	Cum Per Cent
None	41	27.7	27.7
1-5 workers	47	31.8	59.7
5-20 workers	41	27.7	87.2
20-100 workers	14	9.5	96.6
Over 100 workers	5	3.3	100.0
No response	2	0	
Total	150	100.0	

Table 27: Does the Returnee Maintain Vigilant?

Response	Frequency	Per Cent valid	Cum Per Cent
Yes	136	95.1	95.1
No	7	4.9	100.0
No response	7	0	
Total	150	100.0	

Source: Survey Data

Table 28: Organizational View on Returnees' Performance

Response	Frequency	Per Cent Valid	Cum Per Cent
Outstanding	53	35.8	35.8
Good	67	45.3	81.1
Satisfactory	26	17.6	98.7
Marginal	2	1.4	100.0
No response	2	0	
Total	150	100.0	

Source: Survey Data

Appendix III: List of on Tables from the Self-employed Returnees

Table 1: Rating of Returnees Responsibilities in the Organizations

Response	Count	Per Cent of Responses	Per Cent of Cases
Outstanding	19	35.2	100.0
Good	25	46.3	131.6
Satisfactory	9	16.7	47.4
Marginal	1	1.9	5.3
Total	54	100	

Source: Survey Data

Table 2: This Table is intentionally omitted

Table 3: Factors Attracting Customers in the Organizations

Factors	Frequency	Per cent valid	Cum per cent
Dedication/business approach	3	23.5	23.5
Specialized expertise	9	52.9	76.5
Innovations	1	5.9	82.4
Experience	1	5.9	88.2
Niche market	1	5.9	94.1
Any other	1	5.9	100.0
No response	2	0	
Total	18	100	

Survey Data

Table 4: Do you have Capacity to Implement Proposals?

Response	Frequency	Per cent valid	Cum Per Cent
Yes	9	56.3	56.3
No	7	43.8	100.0
No response	3	0	100.0
Total	19	100.0	

Source: Survey Data

Table 5: Are the Returnees Activities Undertaken by other Organizations?

Response	Frequency	Per Cent	Cum Per Cent
Yes	18	94.7	94.7
No	1	5.3	100.0
Total	19	100.0	

Source: Survey Data

Table 6: Reasons Behind the Rating of the Organizations

Reasons	Frequency	Per Cent valid	Cum per cent
Sound Policies	1	12.5	12.5
Demand for services	2	25.0	37.5
Any other	5	62.5	100.0
No response	11	0	
Total	19	100.0	

Source: Survey Data

Table 7: Self-employed Returnees' Performance Assessors

Name	Frequency	Per cent valid	Cum per cent
Founder	2	40.0	40.0
Self-evaluation	1	20.0	60.0
Any other	2	40.0	100.0
No response	10	0	
Total	15	100.0	

Source: Survey Data

Table 8: Are you Evaluated by your Colleagues?

Response	Frequency	Per cent valid	Cum per cent
Yes	4	22.2	22.2
No	14	77.8	100.0
No response	1	5.3	
Total	19	100.0	

Source: Survey Data

Table 9: Is your Organization a Member of a Professional Body?

Response	Frequency	Per cent	Cum per cent
Yes	10	52.6	52.6
No	9	47.4	100.0
Total	19	100.0	

Source: Survey Data

Table 10: Has Any Professional Body Recommended you?

Response	Frequency	Per cent valid	Cum per cent
Yes	10	58.8	58.8
No	7	41.2	100.0
No response	2	0	
Total	19	100.0	

Source: Survey Data

Table 11: Scope of Operations

Scope	Frequency	Per cent valid	Cum per cent
International	2	10.5	10.5
Regional	3	15.8	26.3
National	13	68.4	94.7
Other	1	5.3	100.0
Total	19	100.0	

Source: Survey Data

Table 12: Size of the Returnees Organizations

Workers	Frequency	Per cent	Cum per cent
2-3	10	52.6	52.6
4-8	8	42.1	94.7
9-15	1	5.3	100.0
Total	19	100.0	

Source: Survey Data

Table 13: Assessment of Organizations Change of Workers

Status	Frequency	Per cent	Cum per cent
Growing	5	26.3	26.3
Stable	13	68.4	68.4
Declining	1	5.3	100.0
Total	19	100.0	

Source: Survey Data

Table 14: Explanation on Capacity

Explanation	Frequency	Per cent valid	Cum per cent
Finance required	4	30.8	30.8
Increase physical space	1	7.7	38.5
Human capital required	1	7.7	46.2
Build on current strengths	3	23.1	69.2
Any other	4	30.8	100.0
No response	6	0	
Total	19	100.0	

Source: Survey Data

Table 15: Number of Customers in the Returnees' Businesses

Number	Frequency	Per Cent valid	Cum Per Cent
1-5	5	33.3	33.3
6-10	8	53.3	86.7
11-15	1	6.7	93.3
Above 15	1	6.7	100.0
No response	4	0	
Total	19	100.0	

Source: Survey Data

Table 16: Age of Returnees' Business

Age	Frequency	Per Cent	Cum Per Cent
Less than 1 year	11	57.9	57.9
2 years	5	26.3	84.2
3 years	2	10.5	94.7
Above 4 years	1	5.3	100.0
Total	19	100.0	

Source: Survey Data

Table 17: Legal Status of Returnees' Organizations

Status	Frequency	Per Cent	Cum Per Cent
Sole traders	8	42.1	42.1
Partnerships	6	31.6	73.7
Public	1	5.3	78.9
Others	4	21.1	100
Total	19	100.0	

Source: Survey Data

Table 18: Options for Growth

Option	Count	Per cent of Responses	Per Cent of Cases
Seek funding	9	52.9	64.3
Networking	8	47.1	57.1
Total	17	100.0	

Source: Survey Data

Table 19: Sources of Revenue for the Returnees' Organizations

Source	Counts	Per Cent of Responses	Per Cent of the Cases
Sale of services	16	57.1	84.2
Sale of products	10	35.7	52.6
Any other	2	7.1	10.5
Total	28	100.0	

Source: Survey Data

Table 20: Factors that have Brought Changes to the Returnees' Organisations

Factors	Frequency	Per cent valid	Cum Per cent
Devaluation	3	20.0	20.0
Decline of economic activities	2	13.3	33.3
Political upheavals	1	6.7	40.0
Liberalization of the economy	3	20.0	60.0
Privatization	1	6.7	67.7
Fiscal measures	1	6.7	74.4
Any other	4	26.7	100.0
No response	4	0	
Total	19	100.0	

Source: Survey Data

Table 21: Skills Transferred to the Organisations

Skills	Counts	Per Cent of Responses	Per Cent of Cases
Critical thinking	1	3.4	5.6
Professional discipline	5	17.2	27.8
Technological skills	12	41.4	66.7
Management skills	11	37.9	61.1
Total	29	100.0	

Source: Survey Data

Table 22: Specific Managerial/Technological skills Transferred to the Country

Skills	Frequency	Per Cent valid	Cum Per Cent
Entrepreneurial spirit	1	5.6	5.6
New knowledge/tools of analysis	16	88.9	94.4
Others	1	5.6	100.0
No response	1	0	
Total	19	100.0	

Source: Survey Data

Table 23: Measures to Bring Innovation

Measure	Frequency	Per Cent valid	Cum Per Cent
Form strategic networks	5	27.8	27.8
Adoption of IT/modern technology	10	55.6	83.3
Reward innovation	1	5.3	88.9
Any other	2	10.5	100.0
No response	1	0	
Total	19	100.0	

Source: Survey Data

Table 24: Are you a Member of a Professional Body?

Response	Frequency	Per Cent	Cum Per Cent
Yes	12	63.2	63.2
No	7	36.8	100.0
Total	19	100.0	

Source: Survey Data

Table 25: Total staff in the Returnees' Organizations

Category	Frequency	Per Cent	Cum Per Cent
Technical	10	28.6	28.6
Management	12	34.3	62.9
General staff	13	37.1	100.0
Total	35	100.0	

Source: Survey Data

Table 26: Nature of Activities Undertaken by the Returnees' Organizations

Activities	Frequency	Per Cent	Cum Per Cent
Medical	5	26.3	26.3
Legal	3	15.8	42.1
Engineering/Media	6	31.6	73.7
Management	4	21.1	94.7
Any other	1	5.3	100.0
Total	19	100.0	

Source: Survey Data

Appendix IV: Other List of Tables (Generated through Cross tabulations)

The following tables are generated through cross tabulations. Dividing the frequency and the total responses in that country or sector arrives at the percentages. For example 69.0 % (always”) is arrived at by dividing 20 by 29 the total population in Zimbabwe.

Table 1: Rating of Returnees’ Delegation of Work According to Countries

Country	Never		Rarely		Sometimes		Always		Total	
	Frequency	Per Cent	Frequenc y	Per Cent	Frequency	Per Cent	Frequency	Per Cent	Frequency	Per Cent
Zimbabwe	4	13.8	1	3.4	4	13.8	20	69.0	29	19.6
Ghana	1	3.4	0	0	3	10.3	25	86.2	29	19.6
Zambia	0	0	1	4.8	7	33.3	13	61.9	21	14.2
Ethiopia	2	12.5	2	12.5	4	25.0	8	50.0	16	10.8
Cape Verde	0	0	1	14.3	8	47.1	8	47.1	17	11.5
Uganda	0	0	1	4.3	5	21.7	17	73.9	23	15.5
Kenya	0	0	0	0	5	71.4	2	28.6	7	4.7
Tanzania	0	0	1	33.3	0	0	2	66.7	3	2.0
Malawi	0	0	0	0	0	0	1	100.0	1	.7
Mozambique	0	0	0	0	0	0	2	100.0	2	1.4
Total	7	4.7	7	4.7	36	24.3	98	66.2	148	100.0

Source: Survey Data

Table 2: Methods of Contributing to Financial Growth of the Organizations According to Countries

Country	Income Generation		Cost Saving		Effective Systems/techniques		Any Other		Total	
	Frequency	Per Cent	Frequency	Per Cent	Frequency	Per Cent	Frequency	Per Cent	Frequency	Per Cent
Zimbabwe	9	52.9	3	17.6	2	11.8	3	17.6	17	18.3
Ghana	9	37.5	6	25.0	3	12.5	6	25.0	24	25.8
Zambia	7	53.8	2	15.4	2	15.4	2	15.4	13	14.0
Ethiopia	3	50.0	0	0	1	16.7	2	33.3	6	6.5
Cape Verde	1	20.0	1	20.0	1	20.0	2	40.0	5	5.4
Uganda	11	61.1	3	16.7	2	11.1	2	11.4	18	19.4
Kenya	3	75.0	1	25.0	0	0	0	0	4	4.3
Tanzania	1	33.3	0	0	0	0	2	66.7	3	3.2
Malawi	1	100.0	0	0	0	0	0	0	1	1.1
Mozambique	1	50.0	1	50.0	0	0	0	0	2	2.2
Total	46	49.5	17	18.3	11	11.8	19	20.3	93	100.0

Source: Survey Data

Table 3: Does the Returnee Contribute to the Financial Growth of the Organizations?

Country	Yes		No		Total	
	Frequency	Per Cent	Frequency	Per Cent	Frequency	Per Cent
Zimbabwe	23	88.5	3	11.5	26	21.8
Ghana	19	86.4	3	13.6	22	18.5
Zambia	13	72.2	5	27.8	18	15.1
Ethiopia	5	50.0	5	50.0	10	8.4
Cape Verde	6	66.7	3	33.3	9	7.6
Uganda	20	95.2	1	4.8	21	17.6
Kenya	4	57.1	3	42.9	7	5.9
Tanzania	2	66.7	1	33.3	3	2.5
Malawi	1	100.0	0	0	1	.8
Mozambique	2	100.0	0	0	2	1.7
Total	95	79.8	24	20.2	119	100.0

Source: Survey Data

Table 4: Returnees Contribution to Learning/Growth of the Organizations According to Countries

Country	Yes		No		Total	
	Frequency	Per Cent	Frequency	Per Cent	Frequency	Per Cent
Zimbabwe	29	96.7	1	3.3	30	20.3
Ghana	29	100.0	0	0	29	19.6
Zambia	21	100.0	0	0	21	14.2
Ethiopia	15	93.8	1	6.3	16	10.8
Cape Verde	17	100.0	0	0	17	11.5
Uganda	22	100.0	0	0	22	14.9
Kenya	7	100.0	0	0	7	4.7
Tanzania	3	100.0	0	0	3	2.0
Malawi	1	100.0	0	0	1	.7
Mozambique	2	100.0	0	0	2	1.4
Total	146	98.6	2	1.4	148	100.0

Source: Survey Data

Table 5: Organization's View on Returnees' Performance According to Countries

Country	Marginal		Satisfactory		Good		Outstanding		Total	
	Frequency	Per Cent	Frequency	Per Cent	Frequency	Per Cent	Frequency	Per Cent	Frequency	Per Cent
Zimbabwe	2	6.7	8	26.7	11	36.7	9	30.0	30	20.3
Ghana	0	0	3	10.3	13	44.8	13	44.8	29	19.6
Zambia	0	0	6	28.6	8	38.1	7	33.3	21	14.2
Ethiopia	0	0	4	25.0	7	43.8	5	31.3	16	10.8
Cape Verde	0	0	0	0	11	68.8	5	31.3	16	10.0
Uganda	0	0	2	8.7	12	52.2	9	39.1	23	15.5
Kenya	0	0	1	14.3	4	57.1	2	28.6	7	4.7
Tanzania	0	0	2	66.7	1	33.3	0	0	3	2.0
Malawi	0	0	0	0	0	0	1	100.0	1	.7
Mozambique	0	0	0	0	0	0	2	100.0	2	1.4
Total	2	1.4	26	17.6	67	45.3	53	35.8	148	100.0

Source: Survey Data

Table 6: Returnees Contribution to the Financial Growth of the Organizations According to Sectors

Type	Yes		No		Total	
	Frequency	Per Cent	Frequency	Per Cent	Frequency	Per Cent
Public	46	69.7	20	30.3	66	55.9
Private	39	95.1	2	4.9	41	34.7
Quasi-Public	10	90.9	1	9.1	11	9.3
Total	95	80.5	23	19.5	118	100.0

Source: Survey Data

Table 7: Returnees Frequency in Decisions Making According to Sectors

Type	Never		Sometimes		Always		Very Often		Total	
	Frequency	Per Cent	Frequency	Per Cent	Frequency	Per Cent	Frequency	Per Cent	Frequency	Per Cent
Public	13	15.5	36	42.9	12	14.3	23	27.4	84	58.3
Private	3	6.3	13	27.1	7	14.6	25	52.1	48	33.3
Quasi-Public	0	0	6	50.0	3	25.0	3	25.0	12	8.3
Total	16	11.1	55	38.2	22	15.3	51	35.4	144	100.0

Source: Survey Data

Table 8: Returnees Contribution to the Learning/Growth of the Company According to Sectors

Type	Yes		No		Total	
	Frequency	Per Cent	Frequency	Per Cent	Frequency	Per Cent
Public	85	97.7	2	2.3	86	59.3
Private	46	100.0	0	0	47	32.4
Quasi-Public	12	100.0	0	0	12	8.3
Total	143	98.6	2	1.4	145	100.0

Source: Survey Data

Table 9: Employers' View on the Returnees' Performance According to Sectors

Type	Marginal		Satisfactory		Good		Outstanding		Total	
	Frequency	Per Cent	Frequency	Per Cent	Frequency	Per Cent	Frequency	Per Cent	Frequency	Per Cent
Public	2	2.3	17	19.8	35	40.7	32	37.2	86	59.3
Private	0	0	6	12.8	23	48.9	18	38.3	47	32.4
Quasi-Public	0	0	3	25.0	7	58.3	2	16.7	12	8.3
Total	2	1.4	26	17.9	65	44.8	52	35.9	145	100.0

Source: Survey Data

Table 10: Delegation of Work by the Returnees' According to Sectors

Type	Never		Rarely		Sometimes		Always		Total	
	Frequency	Per Cent	Frequency	Per Cent	Frequency	Per Cent	Frequency	Per Cent	Frequency	Per Cent
Public	5	5.7	5	5.7	29	33.3	48	55.2	87	60.0
Private	2	4.3	1	2.2	4	8.7	39	84.8	46	31.7
Quasi-Public	0	0	1	8.3	2	16.7	9	75.0	12	8.3
Total	7	4.8	7	4.8	35	24.1	96	66.2	145	100.0

Source: Survey Data

Table 11: Explanation on Learning Contribution by the Returnees' According to Sectors

Type	Good Network		New Skill/Technology		Transferred Knowledge		Effective Communication		Agents of Change		Total	
	Frequency	Per Cent	Frequency	Per Cent	Frequency	Per Cent	Frequency	Per Cent	Frequency	Per Cent	Frequency	Per Cent
Public	2	3.3	12	19.7	25	41.0	1	1.6	8	13.1	48	51.6
Private	1	2.6	12	30.8	15	38.5	2	5.9	5	12.8	35	37.6
Quasi-Public	2	20.0	4	40.0	4	40.0	0	0	0	0	10	10.8
Total	5	4.5	28	28.5	44	40.0	3	2.7	13	11.8	93	100.0

Source: Survey Data

Table 12: Factors Bringing Change to the Returnees' Countries According to Sectors

Type	Government Policies		Management Changes		Macroeconomic factors		Others		Total	
	Frequency	Per Cent	Frequency	Per Cent	Frequency	Per Cent	Frequency	Per Cent	Frequency	Per Cent
Public	35	45.5	13	16.9	15	19.5	14	18.2	77	61.6
Private	6	16.2	10	27.0	16	43.2	5	13.5	37	29.6
Quasi-Public	3	27.3	3	27.3	3	27.3	2	18.2	11	8.8
Total	44	35.2	26	20.8	34	27.2	21	16.8	125	100.0

Source: Survey Data

Table 13: Rating of Organizations by Competitors According to Countries

Country	Very Poor		Not Highly		Highly		Very Highly		Total	
	Frequency	Per Cent	Frequency	Per Cent	Frequency	Per Cent	Frequency	Per Cent	Frequency	Per Cent
Zimbabwe	1	3.6	1	3.6	18	64.3	8	28.6	28	20.7
Ghana	0	0	1	3.7	6	22.2	20	74.1	27	20.0
Zambia	0	0	2	9.5	11	52.4	8	38.1	21	15.6
Ethiopia	0	0	1	8.3	3	25	8	66.7	12	8.9
Cape Verde	0	0	1	9.1	8	72.7	2	18.1	11	8.1
Uganda	0	0	3	13.0	12	52.2	8	34.8	23	17.0
Kenya	0	0	0	0	3	42.9	4	57.1	7	5.2
Tanzania	0	0	0	0	0	0	3	100.0	3	2.2
Malawi	0	0	0	0	0	0	1	100.0	1	.7
Mozambique	0	0	0	0	0	0	2	100.0	2	1.5
Total	1	.7	9	6.7	61	45.2	64	47.4	135	100.0

Source: Survey Data

Table 14: Returnees' Contribution to the Competitors Perception According to Countries

Country	Yes		No		Total	
	Frequency	Per Cent	Frequency	Per Cent	Frequency	Per Cent
Zimbabwe	25	92.6	2	7.4	27	20.5
Ghana	25	96.2	1	3.8	26	19.7
Zambia	16	76.2	5	23.8	21	15.9
Ethiopia	11	91.7	1	8.3	12	9.1
Cape Verde	9	81.8	2	18.2	11	8.3
Uganda	22	95.7	1	4.3	23	17.4
Kenya	7	100	0	0	7	5.3
Tanzania	2	100.0	0	0	2	1.5
Malawi	1	100.0	0	0	1	.8
Mozambique	1	50.0	1	50.0	2	1.5
Total	119	90.2	13	9.8	132	100.0

Source: Survey Data

Table 15: Rating of Returnees' by the Competitors According to Sectors

Type	Very Poor		Not Highly		Highly		Very High		Total	
	Frequency	Per Cent	Frequency	Per Cent	Frequency	Per Cent	Frequency	Per Cent	Frequency	Per Cent
Public	0	0	5	6.7	32	42.7	38	50.7	75	56.4
Private	1	2.2	4	8.7	20	43.5	21	45.7	46	34.6
Quasi-Public	0	0	0	0	8	66.7	4	33.3	12	9.0
Total	1	.8	9	6.8	60	45.1	63	47.4	133	100.0

Source: Survey Data

Table16: Returnees' Contribution to the Competitors Perception According to Sectors

Type	Yes		No		Total	
	Frequency	Per Cent	Frequency	Per Cent	Frequency	Per Cent
Public	64	87.7	9	12.3	73	55.7
Private	44	95.7	2	4.3	46	35.1
Quasi-Public	10	83.3	2	16.7	12	9.1
Total	118	90.1	13	9.9	131	100.0

Source: Survey Data

Table17: Frequency of Decision Making by the Returnees According to Countries

Country	Never		Sometimes		Always		Very Often		Total	
	Frequency	Per Cent	Frequency	Per Cent	Frequency	Per Cent	Frequency	Per Cent	Frequency	Per Cent
Zimbabwe	4	13.3	10	33.3	8	26.7	8	26.7	30	20.4
Ghana	0	0	9	32.1	2	7.1	17	60.7	28	19.0
Zambia	1	4.8	12	57.1	3	14.3	5	23.8	21	14.3
Ethiopia	4	26.7	7	46.7	2	13.3	2	13.3	15	10.2
Cape Verde	6	35.3	6	35.3	3	17.6	2	11.8	17	11.6
Uganda	1	4.2	6	25.0	4	16.7	13	54.2	24	16.3
Kenya	0	0	4	66.7	0	0	2	33.3	6	4.1
Tanzania	0	0	3	100.0	0	0	0	0	3	2.0
Malawi	0	0	0	0	0	0	1	100.0	1	0.7
Mozambique	0	0	0	0	0	0	2	100.0	2	1.4
Total	16	10.9	57	38.3	22	15.0	52	35.4	147	100.0

Source: Survey Data

Table18: Explanation on Learning Contribution by the Returnees According to Countries

Country	Good Contacts/Networks		New Skills/Technology		Transferred Knowledge		Any Other		Total	
	Frequency	Per Cent	Frequency	Per Cent	Frequency	Per Cent	Frequency	Per Cent	Frequency	Per Cent
Zimbabwe	2	9.5	7	33.3	6	28.6	6	28.6	21	18.6
Ghana	1	4.3	3	13.0	9	39.1	10	40.4	23	20.4
Zambia	0	0	2	15.4	8	61.5	3	23.1	13	11.5
Ethiopia	1	7.7	5	38.5	2	15.4	5	38.5	13	11.5
Cape Verde	0	0	3	20.0	9	60.0	3	20.0	15	13.3
Uganda	1	5.3	7	36.8	7	36.8	4	21.1	19	16.8
Kenya	0	0	0	0	3	100.0	0	0	3	2.7
Tanzania	1	33.3	0	0	0	0	2	66.6	3	2.7
Malawi	0	0	1	100.0	0	0	0	0	1	.9
Mozambique	0	0	0	0	1	50.0	1	50.0	2	1.9
Total	6	5.3	28	24.8	45	39.8	34	40.1	113	100.0

Source: Survey Data

NB: Any other row is made up of, effective communication, agents of change, innovation and the normal “any other”.