

EVALUATION DU PROGRAMME MIDA GRANDS LACS PHASE III

Rapport final

see

Société d'Etudes et d'Evaluation sarl

241 Route de Longwy
L1941 Luxembourg
www.see-policies.eu

TVA LU 21362626

RESUME

Présentation du programme

Le programme MiDA Grands Lacs, actuellement dans sa 3^{ème} phase de mise en œuvre, a été créé en 2001 dans le but renforcer les capacités institutionnelles du Burundi, du Rwanda et de la République Démocratique du Congo, par la mobilisation de leur diaspora, et de pallier les conséquences de la fuite des cerveaux. Plus précisément, les objectifs étaient au nombre de 4 :

- Contribuer au développement de la région par le renforcement des capacités institutionnelles
- Développer des synergies entre les profils des migrants et les besoins de leurs pays d'origine
- Mobiliser les ressources intellectuelles et financières de la diaspora au bénéfice du pays d'origine
- Conserver aux migrants le bénéfice de leur statut dans le pays d'accueil ou d'adoption.

Pour ce faire, le programme MiDA intervient suivant trois volets :

- volet transferts physiques : réalisation de missions de terrain par des experts issus de la diaspora dans les trois secteurs prioritaires (éducation, développement rural, santé).
- Volet transferts financiers visant à faciliter les transferts de fonds des migrants et à les orienter vers le développement
- Volet transferts virtuels de connaissance : mise en place de cours en ligne, suivi à distance etc.

Cadre, mandat et champ de l'évaluation

Cadre de l'évaluation et mandat

Suite aux conclusions du Forum global sur la migration et le développement tenu en juillet 2007, il a été décidé de mener une évaluation systématique des résultats des trois premières phases du programme MiDA Grands Lacs notamment.

La présente évaluation, commandée par le SPF Affaires étrangères, Commerce extérieur et Coopération au Développement du Royaume de Belgique, a pour objet la troisième phase du programme. Elle doit permettre de mesurer l'efficacité (effets directs) et l'impact (effets indirects et de long terme) de MiDA III.

Champ de l'évaluation

Les interventions soumises à l'évaluation sont celles ayant pour objectifs les investissements de la diaspora dans le pays d'origine et la circulation des compétences. Le champ d'évaluation couvre donc les trois classes d'intervention du MiDA III : transferts physiques, virtuels et financiers.

L'appréciation est réalisée auprès des bénéficiaires directs et indirects du programme (experts issus de la diaspora, institutions partenaires, Individus bénéficiaires du MiDA à travers les institutions soutenues), qu'ils soient localisés dans la région des Grands Lacs ou bien en Europe.

Réponses aux questions évaluatives

Efficacité

Un niveau de réalisations variables selon les volets

En ce qui concerne le **volet transferts physiques**, le taux d'exécution est très élevé. 150 missions sur les 160 prévues ont été réalisées deux mois avant la fin de l'exercice soit un taux d'exécution de 94% alors que 21% du budget est encore disponible.

Dans le cadre du **volet transferts virtuels** toutes les réalisations prévues n'ont pas été menées à terme. Deux institutions sur les trois prévues ont reçu un appui pour la mise en place cours à distance, mais dans un de ces deux cas le cours n'a pu être mis en ligne. Toutefois, comme prévu, un séminaire régional de formation de 15 enseignants a eu lieu, une table ronde sur le rôle de la diaspora dans l'enseignement a été réunie et un pool d'experts compétents en la matière a été formé.

Dans le cadre du **volet transferts financiers**, la moitié des réalisations prévues a été exécutée. L'étude sur les transferts de fonds a été traduite ; le site web permettant la comparaison des coûts de transfert de fonds est en cours de construction mais n'est pas encore opérationnel ; deux guides d'investissement sur trois ont été réalisés ; aucun groupe de réflexion sur les transferts de fonds n'a été organisé ; des conférences sur l'investissement ont été soutenues et financées ; la participation d'investisseurs potentiels à de missions économiques a été soutenue.

Un niveau de résultats variables selon les volets

Volet transferts physiques : une contribution très appréciée que ce soit par les experts ou les bénéficiaires.

Les missions de court et moyen terme menées par les experts issues de la diaspora, ont permis, de l'avis des bénéficiaires (institutions et bénéficiaires directs) de rendre accessible une expertise parfois inexistante dans la région. Par ailleurs, la venue d'expert s'est traduite par une amélioration des cursus universitaires (réduction de leur durée, nouveauté des matières enseignées, formation de formateurs) et par la modernisation et l'actualisation des connaissances enseignées. Les résultats de telles missions se traduisent aussi par une revalorisation des institutions bénéficiaires et par leur mise en réseau avec des institutions européennes. Du côté des experts, au-delà d'une perception forte de leur propre utilité, les missions leur permettent de percevoir de façon plus réaliste la situation de leur pays d'origine, première étape pour la (re)création d'un lien fort avec celui-ci.

Cependant, les résultats sont plus limités dans les cas de missions d'une durée trop courte, menées de façon discontinue, sans concertation entre les experts présents en même temps dans le pays. De plus toutes les institutions ne sont pas capables de valoriser au maximum les apports des experts par manque de stratégie interne notamment.

Volet transferts virtuels : des résultats non identifiables du fait du faible nombre de réalisations

Volet transferts financiers : des résultats mitigés

En effet, MiDA n'a que très marginalement contribué à augmenter l'efficacité des transferts financiers et la mobilisation des transferts vers le développement est difficilement mesurable. Le programme a indirectement soutenu neuf projets (participation à des conférences d'investisseurs), un a abouti.

Des impacts visibles suite aux transferts physiques

Ces effets de long terme se traduisent par :

- la définition de nouvelles stratégies propres à l'institution bénéficiaire et la priorisation de leurs besoins,
- la mise en relation d'institutions de la Région des Grands des Lacs avec leurs homologues européennes pour une coopération continue hors de MiDA,
- la réorganisation de certains services, comme le service d'urgence du Centre Hospitalier Universitaire de Kigali,
- dans le domaine de la santé, l'introduction de nouvelles pratiques médicales,
- dans le domaine de l'éducation, la formation de formateurs ainsi que l'encadrement de mémoires.

Pertinence :

Le rôle critique qu'ont joué les diasporas dans le développement national justifie la mise en œuvre d'un programme tel que MiDA permettant de faciliter les relations entre les pays en développement et leur diaspora. Toutefois, l'avantage comparatif de MiDA varie considérablement d'un volet à l'autre.

Transferts physiques : pertinence et avantages comparatifs

Le programme est globalement très pertinent. Il répond aux stratégies de développement des pays partenaires, à la demande d'expertise des institutions et d'investissement humain des experts issus de la diaspora. Pour autant, cela ne signifie pas que la totalité des missions réalisées soit pertinente. En effet, l'expertise n'est pas toujours valorisée à son maximum et les institutions bénéficiaires sont à prioriser afin de mobiliser de façon optimale le temps et les ressources MiDA.

Enfin, le cadre institutionnel du programme MiDA est particulièrement adapté à la réalisation des transferts physiques. Le programme est quasiment unique en son genre et considéré comme nécessaire et efficace par les experts issus de la diaspora. De plus, son opérateur, l'OIM, dispose d'une grande crédibilité dans le domaine.

Transferts virtuels : pertinence moindre et faibles avantages comparatifs

L'enseignement à distance répond à un besoin évident des pays partenaires mais les conditions ne semblent pas remplies pour une mise en œuvre rapide d'un tel instrument. En effet, les besoins en équipement des institutions sont encore trop importants pour la mise en œuvre de telles activités.

En outre la question de savoir jusqu'où MiDA a les moyens de soutenir cette démarche n'est pas traitée avec suffisamment de réalisme : les investissements initiaux sont trop importants en comparaison avec le budget MiDA, la conception, le suivi et l'amélioration des services supposent des investissements lourds alors que d'autres acteurs équipés et compétents sont présents dans le domaine.

Transferts financiers : pertinence et avantages comparatifs variables selon le type d'interventions

Les pays des Grands Lacs sont considérés comme très défavorables en termes de « climat des affaires ». L'investissement étranger y est difficile et risqué et demande une grande préparation. Les actions trop ponctuelles de financement de participation à des missions exploratoires sans possibilité de suivi personnalisé ultérieur ne peuvent avoir d'effet significatif si elles s'inscrivent dans un programme beaucoup plus complet d'accompagnement des investisseurs. Il ne semble pas non plus que le programme MiDA dispose des ressources humaines nécessaires pour encadrer la production d'instruments de promotion des investissements d'une qualité suffisante. Des institutions spécialisées travaillent sur ces questions avec des ressources sensiblement supérieures. Toutefois, les interventions visant l'information et la mise en relation des membres de la diaspora avec des opérateurs plus spécialisés dans ce domaine sont plus pertinentes.

Efficiences

La base de données d'experts est considérée comme le véritable atout du programme du fait de sa qualité et de sa couverture sectorielle et géographique.

La gestion globale du programme est bonne mais améliorabile. Les frais de gestion représentent une portion élevée des coûts, le cycle d'intervention est jugé trop long et les décisions d'attribution des missions et des experts, relativement centralisées sont perçues comme peu transparentes. Enfin, les coûts de prestations, sont très sensibles à la durée des missions.

Enfin, si les missions longues sont plus efficaces, elles assurent aussi à l'expert une phase d'adaptation suffisante, indispensable pour chaque nouvelle mission. En effet, les termes de référence produits par les institutions bénéficiaires sont souvent imprécis et remis en cause en début de mission. Les premières semaines de mission sont donc rarement productives. La répétition de missions du même expert dans la même institution permet des ajustements successifs et contribue à l'amélioration de l'efficacité moyenne du programme.

Durabilité

Malgré son importance financière limitée, le programme bénéficie d'une grande visibilité et d'un support politique dans les trois pays d'intervention. Les institutions bénéficiaires se déclarent nettement en faveur de la poursuite du programme et l'offre de service d'expertise se maintient : nombreux sont les experts prêts à renouveler l'expérience. Toutefois, le programme pêche par sa faible capacité à attirer d'autres bailleurs de fonds, que ce soit pour des financements directs ou des cofinancements.

Conclusions

Volet transferts physiques

C1 : Les objectifs sont largement atteints en termes de réalisations et de résultats, que ce soit de point de vue de la quantité comme de la qualité. Les bénéficiaires (institutions et bénéficiaires directs) reconnaissent l'apport des experts, en termes d'augmentation des ressources humaines, mais aussi du fait de leur statut issus de la diaspora, leur permettant de servir de relais entre deux cultures.

C2 : La pertinence du volet misant sur la valeur-ajoutée de la diaspora dans le transfert de connaissance est incontestable. De plus, l'hypothèse que l'approche régionale peut intéresser les experts comme les bénéficiaires est vérifiée, notamment dans un pays comme le Rwanda, souffrant de forts déficits d'expertise. La forte visibilité politique du programme peut en être une illustration.

C3 : L'organisation du programme est globalement bonne malgré une structure relativement centralisée et coûteuse. La structure a permis de déboursier la quasi-totalité du budget tout en assurant un bon taux d'exécution et une qualité de service. Ainsi, le volet pourrait probablement **absorber efficacement des financements plus importants** tout en conservant la même structure. L'efficacité du programme n'en serait que meilleure.

C4 : L'impact des missions s'accroît grâce à la continuité des missions. Cela permet de réduire la phase d'adaptation et d'assurer dans certains cas un lien entre les institutions bénéficiaires et leurs homologues européens.

Volet transferts virtuels et financiers

C5 : L'efficacité des deux autres volets du programme (transferts financiers et virtuels) **est beaucoup plus limitée.** Peu de résultats concrets peuvent être affichés pour ces deux volets.

C6 : Dans les deux cas, le coût des investissements premiers et **le temps nécessaire** à la mise en œuvre et le suivi des activités **ont été sous-estimés.** Les

activités de mise en réseau avec des institutions spécialisées, dans l'encadrement d'investisseurs ou l'enseignement à distance, est ainsi plus pertinente.

C7 : Ainsi l'avantage comparatif de MiDA pour les transferts financiers et virtuels n'est pas évident. Les moyens consacrés à ces activités auraient probablement été mieux valorisés par une extension des transferts physiques.

Recommandations

R1 : Le volet transfert physique est l'activité phare de MiDA dont les principaux atouts sont la pertinence et l'efficacité. La principale contrainte limitant ses effets est d'ordre financier. Il est donc recommandé de **concentrer les ressources sur les transferts physiques**. Pour ce faire, l'équipe propose notamment de :

R1.1 : Augmenter l'efficacité du système afin de pouvoir faire plus avec les moyens existants.

- Un premier pas serait d'imposer une **durée minimale aux missions** qui permettrait de réduire le coût de chaque mission et d'en assurer une plus grande efficacité.
- La charge de travail des cellules locales étant irrégulière, une **meilleure programmation de leurs activités** pourrait être envisagée afin notamment de systématiser le contact avec les ambassades, institutions etc.
- Etant donné que la quasi-totalité du budget a été décaissé sans grandes difficultés, les cellules peuvent probablement gérer un budget plus important à frais de structure constant. **Augmenter le budget du programme sans augmenter les frais de structures** permettrait d'accroître l'efficacité du programme.

R1.2 : Rechercher l'amélioration de la durabilité du programme de transferts physiques.

- Il est recommandé de privilégier la **continuité de la relation avec un certain nombre d'institutions partenaires**. De cette façon ces dernières pourront développer des projets de moyens termes soutenus par des missions successives. La responsabilité des différents intervenants serait par la même occasion augmentée (celle de l'interface entre MiDA et l'institution notamment).
- De plus, favoriser la continuité de la relation expert/institution bénéficiaire permettrait de motiver les experts à développer des projets mobilisateurs de financements complémentaires à l'action de MiDA (recherche de financement pour l'envoi de matériel, mise en réseau avec d'autres associations de développement etc.).
- La durabilité du programme dépend en partie de la capacité des experts de la diaspora de se mobiliser autour de thèmes précis. Or l'approche très individuelle du programme à l'heure actuelle ne permet pas une telle synergie. **Intensifier les actions en faveur de la collaboration entre experts de la diaspora et leur organisation en équipes par la mise en place d'ateliers thématiques** pourrait servir de catalyseur et faciliterait une plus grande implication des experts.
- Enfin, il est fortement recommandé **d'augmenter la visibilité du programme en Europe** pour attirer de nouveaux bailleurs. Cela permettrait à la fois d'élargir la base d'experts disponibles et d'augmenter le nombre de bailleurs de fonds finançant le programme, où l'intégrant dans des programmes plus larges.

R2 : Les volets transferts virtuels et financiers, bien que complémentaires, ne sont pas indispensables au succès du volet transferts physiques. Il est donc proposé de **reconsidérer l'avantage comparatif de MiDA dans les volets transferts virtuels et physiques**, de se limiter à orienter les experts intéressés vers des acteurs spécialisés et de réorienter les ressources humaines et financières ainsi libérées vers le développement du volet transferts physiques qui peut absorber plus de ressources que ce dont il dispose actuellement.

SIGLES

AUF : Agence Universitaire de la Francophonie	HiDA : Resources and Institutional Capacity Development Agency
BAC : Belgian African Cooperation	HIVA : Hoger Instituut Voor de Arbeid
BCB : Banque de Crédit de Bujumbura	INES : Institut National d'Enseignement Supérieur
BCR : Banque Commercial du Rwanda	INSP : Institut National de Santé Publique
BK : Banque de Kigali	ISAE : Institut Supérieur d'Agriculture et d'Elevage
Bxl : Bruxelles	ISP : Institut Supérieur Pédagogique
CAFOB : Collectif des associations et ONG féminines du Burundi	IST : Institut Supérieur de Technologie
CARMES : Central African Renewable Multy Energy Stations	ISTM : Institut Supérieur des Techniques Médicales
CEPRAM : Centre pour le soutien aux petites et moyennes entreprises	KHI : Kigali Health Institute
CHU : Centre Hospitalier Universitaire	KIE : Kigali Institute of Education
CHUK : Centre Hospitalier Universitaire de Kigali	KIST : Kigali Institute of Science and Technology
CJ : Critère de Jugement	LNR : Laboratoire National de Référence
CNOS : Conseil National des Organisations de Santé	MaD : Mise à Disposition
CNPK : Centre Neuropsychiatrique de Kamenge	MBA : Maitrise en Administration des Affaires
CNTA : Centre National des Technologies Alimentaires	MiDA : Migrations pour le Développement en Afrique
CODIBU : Coopérative de la Diaspora Rwandaise	MIFOTRA : Ministère de la Fonction Publique et du Travail
CSLP : Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté	Minafet : Ministère de la Fonction Publique et du Travail
CTB : Coopération Technique Belge	MINISANTE : Ministère de la Santé
CV : Curriculum Vitae	MoU : Memorandum of Understanding
DGCD : Direction Générale de la Coopération pour le Développement	NTIC : Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication
DSRP : Document Stratégique de Réduction de la Pauvreté	OCEP : Observatoire du Code d'Éthique Professionnelle
EDPRS : Economic Development and Proverty Reducation Strategy	OIM : Organisation Internationale pour les Migrations
FEC : Fédération des Entreprises du Congo	OMD : Objectif du Millénaire pour le Développement

ONG : Organisation Non Gouvernementale	TOKTEN : Transfer of Knowledge Through Expatriate Nationals
PME : Petite et Moyenne Entreprise	UCG : Université Catholique de Graben
PNUD : Programme des Nations Unies pour le Développement	ULBU : Universitaire Lumières de Bujumbura
RDC : République Démocratique du Congo	UNATEK : Université d'Agriculture, de Technologique et d'Education de Kibungo
RIEPA : Agence pour la Promotion des Investissements et Exportations au Rwanda	UNESCO : United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
SPF : Service Publique Fédéral	UNIKIN : Université de Kinshasa
SPRC : Société Privée à Responsabilité Limitée	UNIKIS : Université de Kisangani
TdR : Termes de Référence	UNILU : Université de Lubumbashi
TIC : Technologue de l'Information et de la Communication	UPU : Union Postale Universelle
TICE : Technologie de l'Information et de la Communication en Education	ZS : Zone de santé

Table des matières

1.	INTRODUCTION.....	1
1.1.	Cadre de l'évaluation et mandat.....	1
1.2.	Champ de l'évaluation	1
2.	LE PROGRAMME MIDA III	2
2.1.	Origine du programme et fonctionnement	2
2.1.1.	Objectifs.....	2
2.1.2.	Mécanismes de fonctionnement.....	2
2.1.3.	Mécanismes de gestion.....	2
2.2.	Réalisations du programme MIDA II	4
2.2.1.	Transferts physiques.....	4
2.2.2.	Transferts virtuels	5
2.2.3.	Transferts financiers	5
3.	RECONSTRUCTION DE LA LOGIQUE D'INTERVENTION.....	6
4.	REPONSE AUX QUESTIONS EVALUATIVES	9
4.1.	Efficacité	9
4.1.1.	Taux de déboursement.....	9
4.1.2.	Réalisations du programme MiDA III.....	10
4.1.3.	Résultats du programme MiDA III.....	14
4.2.	Pertinence	21
4.3.	Efficiéce	33
4.3.1.	La base de données correspond aux besoins, mais souffre de certains déséquilibres.....	33
4.3.2.	Un cycle d'intervention relativement centralisé et long	35
4.3.3.	Les coûts par unité de prestation ne sont pas excessifs par rapport à un programme comparable mais sont très sensibles à la durée des missions.....	36
4.4.	Durabilité	38
4.4.1.	Le programme est approprié par les Etats partenaires.....	38
4.4.2.	Malgré sa grande visibilité pour un coût limité et son image globalement positive, le concept MiDA ne motive pas les bailleurs	40
4.4.3.	Le programme est relativement bien approprié par les institutions qui en bénéficient.....	40
4.4.4.	Le programme est approprié par les experts sans que cette appropriation permette une indépendance de gestion	41
4.4.5.	Le renforcement des structures locales est encore insuffisant.....	41
4.4.6.	Le programme n'est pas assez complémentaire d'autres programme mais des pistes existent.....	42
5.	CONCLUSIONS	43
5.1.	Volet transferts physiques	43
5.2.	Volet transferts financiers.....	44
5.3.	Volet transferts virtuels.....	44

6. RECOMMANDATIONS	45
ANNEXES	49
Annexe 1 : Logique d'intervention du programme	49
Annexe 2 : Canevas d'analyse du MiDA III	58
Annexe 3 : Listes des missions réalisées sous MiDA III	62
Annexe 4 : Articulation des missions MiDA III sur les stratégies nationales.....	68
Annexe 5 : Questionnaire à l'attention des experts étant partis en missions.....	72
Annexe 6 : Descriptions des projets indirectement soutenu dans le cadre du volet transferts financiers.....	77
Annexe 7 : Liste des personnes rencontrées	78
Annexe 8 : Bibliographie	81
Annexe 9 : Méthodologie.....	83
Annexe 10 : Budget – Déboursement mai 2008	86
Annexe 11 : Calcul du taux journalier d'une mission	87
Annexe 12 : Présentation du programme Tokten au Rwanda	88

1. INTRODUCTION

1.1. Cadre de l'évaluation et mandat

Suite aux conclusions du Forum global sur la migration et le développement tenu en juillet 2007, il a été décidé de mener une évaluation systématique des résultats des trois premières phases du programme MiDA Grands Lacs¹ notamment. Les évaluations d'impact des programmes similaires à MiDA permettront d'étudier la faisabilité d'étendre ce type de programme afin d'atteindre un impact plus important sur le développement des pays d'origine des migrants.

La présente évaluation, commandée par le SPF Affaires étrangères, Commerce extérieur et Coopération au Développement du Royaume de Belgique, a pour objet la troisième phase du programme. Elle devra permettre de mesurer l'efficacité (effets directs) et l'impact (effets indirects et de long terme) de MiDA III.

1.2. Champ de l'évaluation

Les interventions soumises à l'évaluation sont celles ayant pour objectifs les investissements de la diaspora dans le pays d'origine et la circulation des compétences (à l'exclusion de l'appui au retour permanent). Le champ d'évaluation couvre donc les trois classes d'intervention du MiDA III :

- Le MiDA appuie les investissements de la diaspora dans le pays d'origine par une action de facilitation des **transferts financiers** (soutien à la participation à des conférences sur l'investissement et missions économiques).
- Le MiDA soutient la circulation des compétences par l'intermédiaire de **transferts physiques** d'experts (visites brèves ou longs séjours) ou de **transferts virtuels** de connaissances (formation et mise en ligne de cours à distance, équipement d'institutions en outils informatique...).

L'appréciation est réalisée auprès des bénéficiaires directs et indirects du programme. Ces bénéficiaires sont des individus ou des institutions. Ils sont localisés dans la région des Grands Lacs ou bien en Europe.

Localisation	Région des Grands Lacs	Europe
Individu	Individus bénéficiaires du MiDA à travers les institutions soutenues (enseignants, assistants, chefs de travaux, étudiants, personnes extérieures telles que patients, employés etc.)	Experts issus de la diaspora.
Institution	Institutions africaines partenaires du MiDA dans les trois pays visés (départements d'universités, service de certaines administrations publiques, services hospitaliers etc.).	Réseaux de la diaspora.
	Coopération entre les diasporas des Grands Lacs et les équipes scientifiques de la région.	

¹ Programme de développement des pays des Grands Lacs à travers la mobilisation des ressources de la Communauté burundaise, congolaise et rwandaise de l'extérieur

2. LE PROGRAMME MiDA III

2.1. Origine du programme et fonctionnement

2.1.1. Objectifs

Le programme MiDA Grands Lacs, actuellement dans sa 3^{ème} phase de mise en œuvre, a été créé en 2001 dans le but renforcer les capacités institutionnelles du Burundi, du Rwanda et de la République Démocratique du Congo, par la mobilisation de leur diaspora, et de pallier les conséquences de la fuite des cerveaux. Plus précisément, les objectifs étaient au nombre de 4 :

- Contribuer au développement de la région par le renforcement des capacités institutionnelles
- Développer des synergies entre les profils des migrants et les besoins de leurs pays d'origine
- Mobiliser les ressources intellectuelles et financières de la diaspora au bénéfice du pays d'origine
- Conserver aux migrants le bénéfice de leur statut dans le pays d'accueil ou d'adoption.

Cette phase pilote, ainsi que les deux phases qui lui ont succédé, ont été financées par le Gouvernement belge, par l'intermédiaire de son SPF Affaires Etrangères, Commerce extérieur et Coopération au développement, et mis en œuvre par le bureau de l'OIM de Bruxelles.

2.1.2. Mécanismes de fonctionnement

La mobilisation de la diaspora s'organise selon les mécanismes suivants :

- Evaluation des besoins spécifiques dans les secteurs prioritaires des pays d'origine. Cette évaluation se base principalement sur les DSRP. Sur base de ces documents, MiDA définit sa propre stratégie sectorielle en consultation avec les autorités nationales, Ministères, institutions publiques, secteur privé, ONG locales et internationales, agences des Nations Unies, bailleurs de fonds bilatéraux et multilatéraux etc. Ces stratégies devraient être revues sur base semestrielle.
- Dans les pays d'accueil, enregistrement des disponibilités des membres de la diaspora auprès de l'OIM Bruxelles. Le programme MiDA a facilité cet enregistrement par la création d'une base de données sur le site web du programme.
- Par la suite, l'OIM croise ces données afin d'offrir les meilleurs profils disponibles en fonction des besoins du pays.

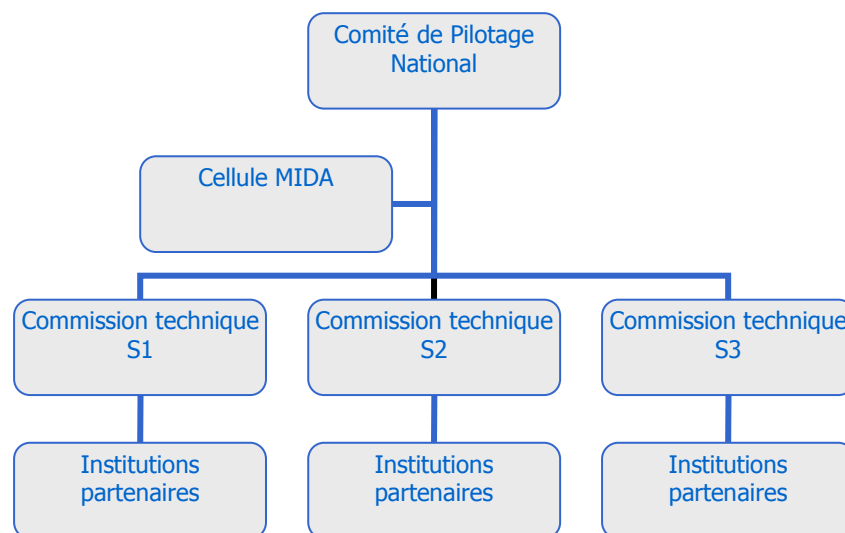
2.1.3. Mécanismes de gestion

Dans les pays partenaires, le programme est géré de façon coordonnée avec les autorités nationales par la création de cellules de coordination au sein des Ministères du Travail des trois pays concernés.

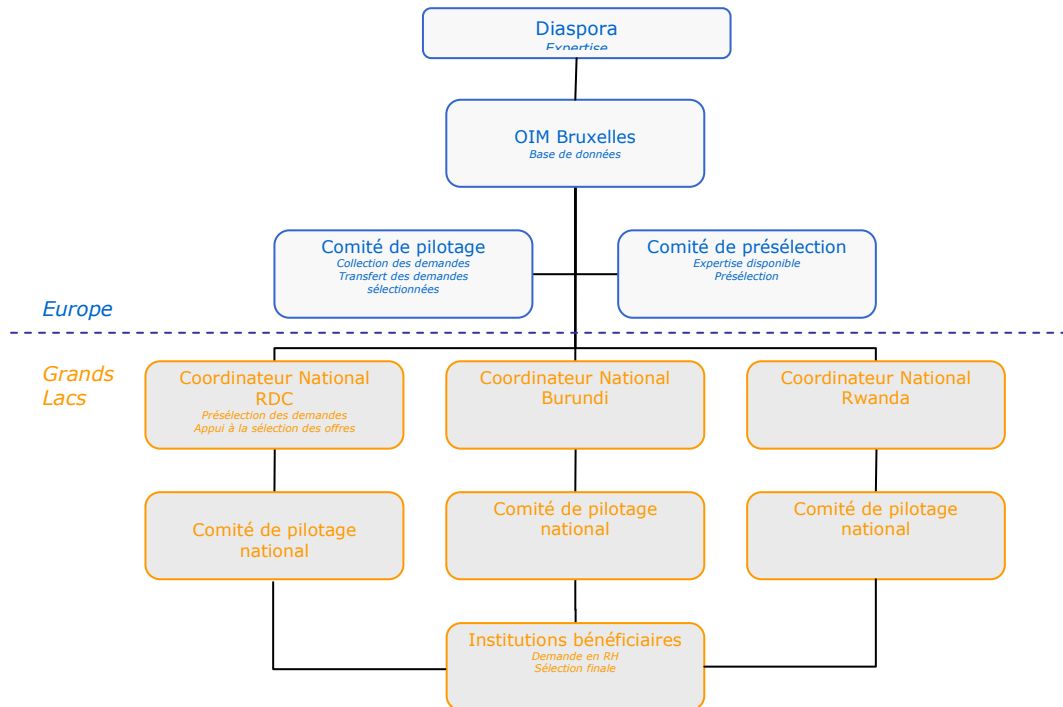
Un comité national, composé de représentants des autorités nationales et des principaux bailleurs de fonds, se réunit tous les 6 mois pour :

- *“évaluer la manière dont les stratégies sectorielles pluriannuelles ont été établies*
- *vérifier que les stratégies sont convergentes avec les options des autorités nationales*
- *vérifier que les stratégies sont cohérentes avec les interventions des principaux bailleurs de fonds (absence de double emploi et complémentarité aux niveaux sectoriels et géographiques)*
- *proposer les actions à mener pour une meilleure coordination et information*
- *assurer le suivi du déroulement du programme et proposer les adaptations éventuelles*
- *apporter son expertise en matière sectorielle.”*

Un comité de pilotage similaire basé à Bruxelles réunit l’OIM, les Ambassades, les associations de la diaspora, la coopération belge et des experts thématiques. Il a aussi à charge de vérifier que les stratégies sont convergentes avec les options du gouvernement belge, de ventiler les transferts par pays et par secteur prioritaire, et d’évaluer les moyens et modes d’approche de la diaspora.



L'ensemble de l'exercice peut être représenté comme suit :

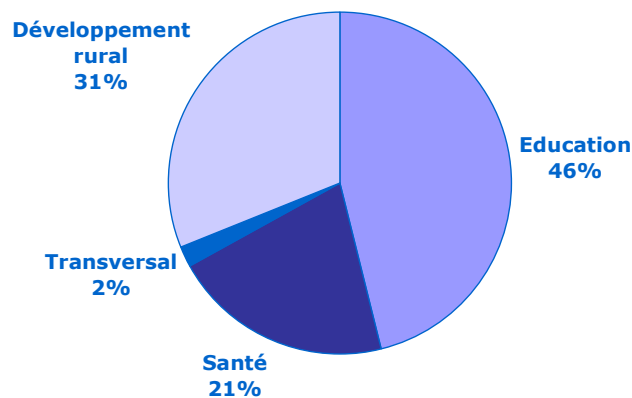


2.2. Réalisations du programme MIDA II

2.2.1. Transferts physiques

78 missions de courte ou moyenne durée ont été menées de juillet 2005 à mars 2006, 49 en République Démocratique du Congo, 15 au Burundi et 14 au Rwanda. De plus, 4 retours permanents ont été assurés (2 en RDC, 1 au Burundi, 1 au Rwanda).

La répartition sectorielle des missions (telle que planifiée au 13/03/06) est la suivante :



Source : plaquette promotionnelle MIDA III, Programme MIDA Grands Lacs

2.2.2. Transferts virtuels

Le programme a notamment réalisé une table ronde sur les technologies de l'information et de la communication en éducation (TICE) et le rôle des enseignants de la diaspora, en collaboration avec l'université nationale du Rwanda (Butare), l'UNESCO et l'Université Libre de Bruxelles en février 2006.

2.2.3. Transferts financiers

La principale réalisation du programme MiDA II est la conduite, sous la direction de l'OIM, d'une étude sur «*Les transferts de fonds par les migrants originaires de la Région des Grands Lacs D'Afrique centrale* » par Tom de Bruyn et Joan Wets, publiée en mars 2006.

3. RECONSTRUCTION DE LA LOGIQUE D'INTERVENTION

Il s'agissait ici de définir la référence à partir de laquelle le jugement évaluatif serait porté c'est-à-dire les objectifs assignés au MiDA, ainsi que la portée opérationnelle des questions évaluatives².

Deux diagrammes d'impacts sont présentés ci-dessous.

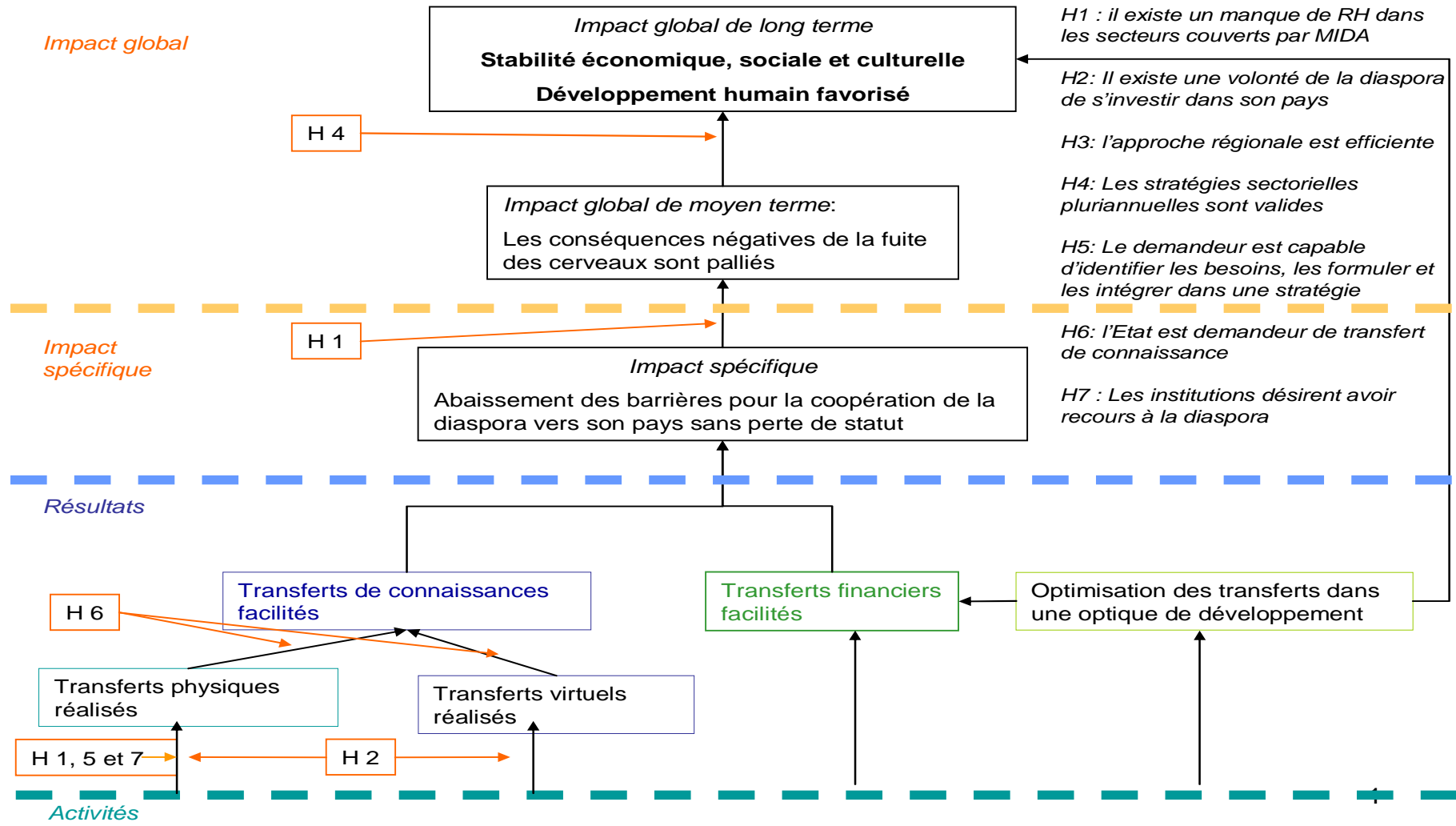
- Le premier identifie les **impacts attendus** du programme MiDA, les hypothèses, explicites ou non, qu'impliquent la logique de ce programme, les résultats plus directs des différentes dimensions du programme et le détail des activités qui le caractérisent.
- Le second porte plus spécifiquement sur les objectifs de MiDA III visant à améliorer la **gestion** du programme et à augmenter **l'autonomie** de gestion de ses acteurs dans un souci de durabilité.

Le mandat de l'évaluation insiste sur la nécessité d'analyser les effets de court terme et impacts du programme. C'est donc essentiellement sur base du premier des deux diagrammes que l'évaluation s'est appuyée.

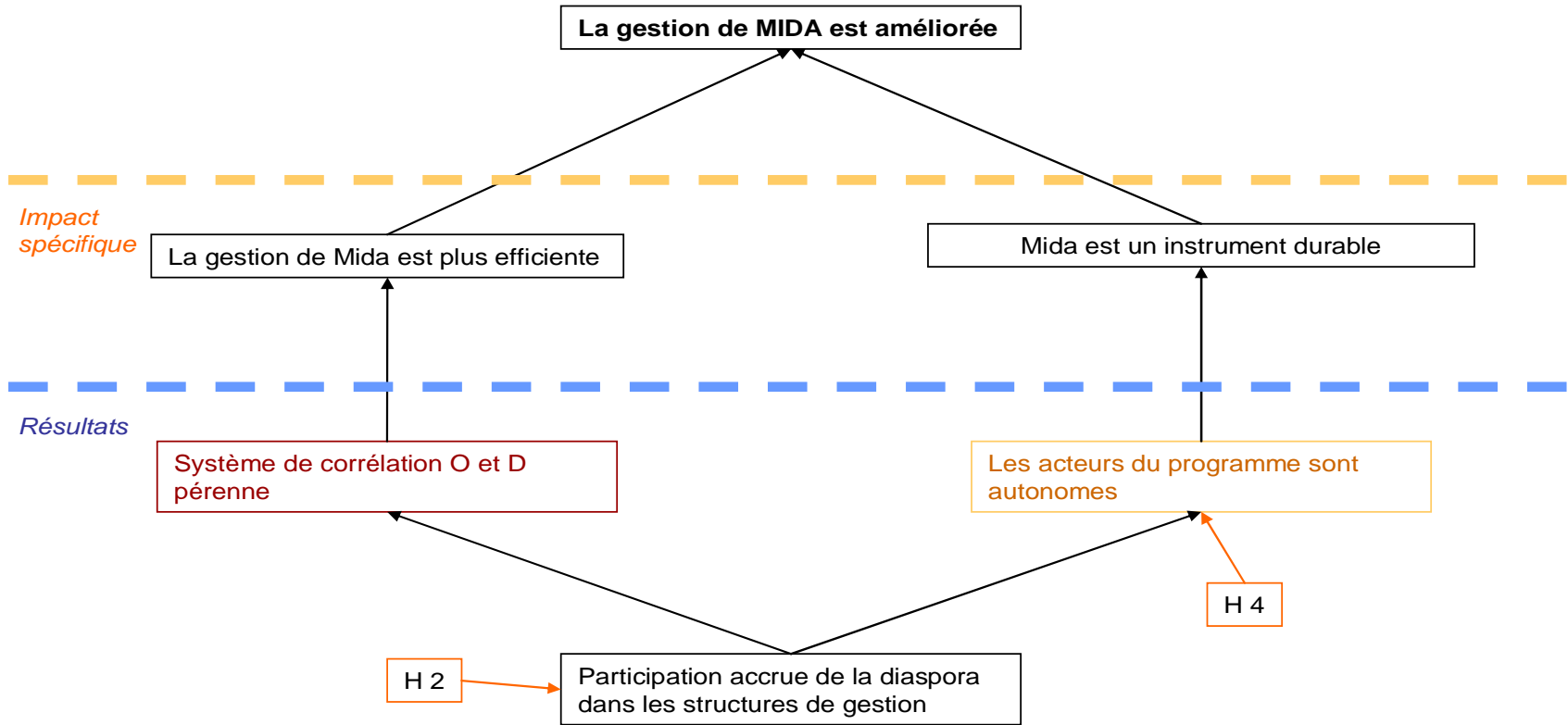
Pour des raisons de clarté seules les premières parties des diagrammes sont présentées (des résultats aux impacts). Les activités sont quant à elles présentées en annexe 1.

Le cadre d'analyse qui en découle est présenté en annexe 2.

² Les finalités du MiDA ont été analysées sur la base des textes définissant son mandat présentés en annexe 7.



Impact global



4. REPONSE AUX QUESTIONS EVALUATIVES

L'objet de l'évaluation porte essentiellement sur l'analyse de l'efficacité du programme MiDA. Ce critère d'évaluation est donc étudié en premier lieu. Les observations faites en termes d'efficacité³ seront ensuite analysées en étudiant d'autres critères d'évaluation tels que la pertinence⁴, l'efficience⁵ et la durabilité⁶.

4.1. Efficacité

Afin d'apprécier la mesure dans laquelle le programme MiDA III a atteint ses objectifs il s'agira d'analyser :

- le niveau de dépenses,
- si les réalisations prévues ont été produites,
- la mesure dans laquelle les résultats attendus ont été obtenus.

4.1.1. Taux de déboursement

En mai 2008, le projet avait déboursé 1 757 562,96€ soit un taux de déboursement deux mois avant la fin de l'exercice de 78,8%. En comparaison, le programme MiDA II en fin d'exercice avait déboursé 92,5% de son budget. Il est probable que le taux de déboursement final de MiDA III sera au moins du même ordre que celui de MiDA II qui fut très élevé.

Le volet transfert physique correspond à un taux de déboursement de 83,8%⁷. L'aide directe aux transferts physiques a été déboursée à un taux de 95,3%⁸. Les volets transferts virtuels et financiers quant à eux connaissent un taux de déboursement de 65,6%⁹. Etant donné que les retours permanents étaient exclus du champ de l'évaluation, ces derniers n'ont pas été pris en compte dans le calcul des taux de déboursement.

³ Dans quelle mesure le programme MiDA a-t-il atteint ses objectifs ?

⁴ Dans quelle mesure le programme répond-il au problème posé ?

⁵ Le même résultat peut-il être atteint à un coût inférieur ?

⁶ Dans quelle mesure les effets du programme peuvent-ils être maintenus après la fin du financement extérieur.

⁷ Comprend tous les coûts liés aux transferts physiques, sauf le coût des retours permanents. Seul l'assistant au projet volet virtuel et financier n'est pas inclus dans les coûts de fonctionnement.

⁸ Est exclu du calcul le coût des retours permanents.

⁹ Dans ce cas, seul le coût de l'assistant au projet et de « direct assistance » sont inclus.

4.1.2. Réalisations du programme MiDA III

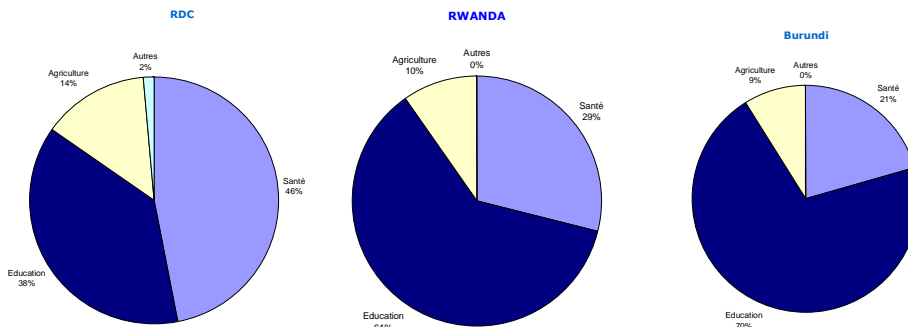
Volet transferts physiques

Objectifs opérationnels : Le programme MiDA III avait pour objectif d'organiser 160 missions, sans précision de durée moyenne.

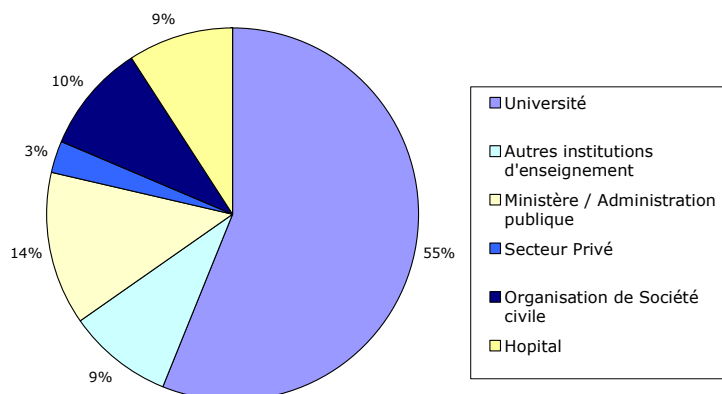
Réalisations : La 3^{ème} phase du programme MiDA a permis la réalisation de 150 missions, d'une durée moyenne de 55 jours. En nombre de missions, le taux de réalisation de l'activité principale du programme à fin avril 2008 est donc de 94% alors que 21% du budget est encore disponible. Le taux d'exécution des réalisations doit donc être considéré comme très élevé.

La 3^{ème} phase du programme MiDA a permis la réalisation de 150 missions, dont 64 en RDC, 34 au Burundi et 52 au Rwanda¹⁰.

Les missions étaient principalement orientées vers les secteurs de la santé et l'éducation, respectivement 35% et 54% des missions réalisées. On note toutefois qu'au Burundi le secteur de l'éducation a été prééminent avec 71% des missions réalisées dans le pays dans ce secteur. Par pays, la répartition sectorielle est la suivante :



Les principales institutions bénéficiaires étaient les universités et autres institutions d'enseignement supérieur ou professionnel, recevant 67% des missions. Viennent ensuite les autres institutions publiques (Ministère, villes etc.) avec 14% des missions. La répartition entre les différentes institutions bénéficiaires peut être représentée comme suit :



Ces missions ont été menées à 94% par des experts masculins (100% au Rwanda). Dans la majorité des cas, les missions ont été réalisées par des experts venant du

¹⁰ Voir la liste des missions réalisées en annexe 3. En fin d'exercice, soit quelques mois après la fin de l'évaluation, le nombre de missions réalisées étaient de 45 au Burundi, 55 au Rwanda et 83 en RDC

pays bénéficiaires : 100% des experts MiDA en RDC étaient congolais, 85% au Burundi étaient burundais et 59% au Rwanda étaient rwandais.

Enfin, 91% des missions étaient des missions courtes (d'une durée inférieure à 6 mois). Leur durée moyenne¹¹ était de 55 jours et la durée médiane¹² de 40 jours.

Pays de réalisation	Durée moyenne	Durée médiane
RDC	43	30
Rwanda	69	60
Burundi	55	30

Volet transferts virtuels – enseignement à distance

Objectifs opérationnels :

- i) Organisation d'un comité régional de suivi de la table ronde de Butare
- ii) Création d'une plateforme de promotion de l'enseignement à distance
- iii) Trois institutions bénéficient de cours à distance
- iv) Renforcement des capacités des enseignants dans les NTIC

Réalisations :

- i) Cours à distance sur l'anesthésie et la réanimation réalisé mais non mis en ligne¹³ et soutien à l'organisation d'un MBA par E-learning soit 2 institutions sur les 3 prévues
- ii) Soutien au campus numérique de Lubumbashi
- iii) Formation à l'enseignement à distance
 - a. Convention signée avec l'AUF mais pas de résultats concrets
 - b. Séminaire régional de formation de 15 enseignants
- iv) Identification d'experts compétents en la matière

Le volet transferts virtuels, volet encore à l'état pilote, a permis 7 réalisations majeures :

- Mise en place du **cours à distance sur l'anesthésie et la réanimation** pour l'Université de Lubumbashi, RDC. Le cours est désormais finalisé et l'expert résidant en Belgique dispose d'un correspondant sur place. Toutefois, l'enseignement n'a pas encore pu être lancé au sein de l'université¹⁴. Le lancement devait avoir lieu au mois de décembre 2007 lors d'une mission à Lubumbashi de l'expert MiDA en charge de ce cours. Les objectifs de la mission ont finalement évolué vers la formation des assistants du département concerné. De plus l'accès des étudiants à la plateforme a été retardé du fait de leur nombre important (difficulté à fournir les 1100 mots de passe nécessaires notamment).
- Signature d'une **convention avec l'AUF** relative à l'enseignement à distance. L'AUF dispose notamment d'un projet de renforcement des capacités pour l'enseignement à distance dans un réseau d'universités. Selon cette convention, l'AUF doit fournir l'équipement et les personnes ressources et MiDA assure la formation de ces personnes ressources. Par ailleurs, cette convention a permis de fournir un serveur au campus numérique de Lubumbashi (voir point suivant) et de formaliser la coopération entre l'AUF, la

¹¹ Somme de la totalité des jours de missions divisée par le nombre de mission

¹² Nombre qui divise en deux parties l'échantillon, la population ou la distribution de probabilités. Chaque partie contient le même nombre de valeurs

¹³ Au moment de la rédaction du rapport

¹⁴ Voir note n°14

Communauté française de Belgique, l'Ambassade de France à Kinshasa et l'OIM.

- Mise en place d'un **campus numérique à Lubumbashi**. Une convention de partenariat entre l'université de Lubumbashi, l'Agence Universitaire de la Francophonie (AUF), la Communauté Française de Belgique, l'Ambassade de France en RDC et l'OIM, relative au Campus Numérique à Lubumbashi a été signée au mois de décembre 2007. Ce projet n'a pas encore pu être mené à terme du fait de problèmes juridiques avec l'entreprise de construction chargée de cette activité.
- **Formation régionale sur le E-learning** à Butare en juillet 2007 à la demande des universités de la région. Le but de la formation était de former 15 professeurs de la région¹⁵ dans l'enseignement à distance et plus spécifiquement dans l'utilisation de la plateforme de e-learning «Dokeos» et les méthodes pédagogiques des cours à distance. Cependant, mise à part la mise en place d'une maîtrise à distance à l'université Lumière de Bujumbura, les autres projets n'ont pu être mis en œuvre, principalement par manque d'infrastructures nécessaires.
- **Sensibilisation et information** sur l'enseignement à distance via l'organisation d'un séminaire autour du thème « *Renforcement des capacités institutionnelles dans la région des Grands Lacs par l'enseignement à distance. Quel rôle pour la diaspora ?* » organisé en juin 2008 à Kigali. Cette table ronde avait notamment pour objectifs de faire le point sur les réalisations en terme d'enseignement à distance dans la région, de développer une stratégie et des synergies entre les institutions partenaires et les membres qualifiés de la diaspora ainsi que les partenaires internationaux actifs dans le domaine, d'encourager le développement de projets d'enseignement à distance et d'identifier les meilleures façons d'impliquer les membres de la diaspora. Elle s'est conclue par l'adoption d'un document sur l'engagement de la diaspora dans l'enseignement à distance par les participants (y compris les recteurs d'université) et du plan d'action régional. L'université du Burundi s'est engagée à le suivre avec le soutien de l'OIM.
- Création d'un **pool d'experts** regroupant les compétences en enseignement à distance. Actuellement ce pool a permis d'identifier entre 50 et 60 personnes pour lesquelles un recensement des modalités d'intervention possibles a été mené. Certains membres de ce pool participent à la réflexion sur les ressources nécessaires pour mener à bien ce volet. Dans ce cadre, une réflexion sur la mise en place d'une bibliothèque numérique est en cours. Ces réflexions ont été synthétisé dans un document intitulé : « propositions de la diaspora pour soutenir l'enseignement à distance dans la région des Grands Lacs – projet OIM/MIDA Grands Lacs ».
- Soutien au programme de **Maitrise en Administration des Affaires** (MBA) par Enseignement à Distance au sein de l'université Lumière de Bujumbura, ULBU. Le MBA a été lancé en janvier 2008 auprès de 22 étudiants. L'objectif est de développer ces maitrises à distance, notamment par la création d'une maitrise en droit des affaires. L'appui de MiDA s'est traduit par un envoi d'expertise pour le lancement du programme et le soutien pour la mise en œuvre d'un cours de mathématiques appliquées à la gestion ainsi que par un don d'équipement (15 ordinateurs pour la salle d'informatique utilisée par les étudiants).

¹⁵ Deux personnes par projet et participation de l'expert en charge du cours à distance sur l'anesthésie et la réanimation

Volet transferts financiers

Objectifs opérationnels ¹⁶:

- i) Diffusion d'information sur les conditions de transferts financiers d'Europe vers la région des Grands Lacs sur base des activités suivantes :
 - a. Traduction de l'étude sur les transferts de fonds
 - b. Publication des méthodes et services de transferts de fonds avec comparaisons tarifaires
 - c. Organisation d'un groupe de réflexion en Belgique
- ii) Amélioration de l'allocation des transferts de fonds dans une perspective de développement sur base des activités suivantes :
 - a. Création de guides d'investissement par pays et par région
 - b. Organisation de missions d'investissement

Réalisations :

- i) L'étude sur les transferts de fonds a été traduite
- ii) Le site web permettant la comparaison des coûts de transfert de fonds est en cours de construction mais n'est pas encore opérationnel
- iii) 2 guides d'investissement sur 3 ont été rédigés
- iv) Aucun groupe de réflexion sur les transferts de fonds n'a été organisé
- v) Des conférences sur l'investissement ont été soutenues et financées
- vi) La participation d'investisseurs potentiels à de missions économiques a été soutenue

Soit un peu plus de la moitié des réalisations prévues.

Le volet transferts financiers se base sur les recommandations de l'évaluation MiDA II. L'objectif est de faire en sorte que les transferts financiers, tout en restant du domaine privé, facilitent le développement. L'orientation principale des interventions se limite donc à la fonction de conseil auprès des migrants. A l'heure d'aujourd'hui, le volet a permis les réalisations suivantes :

- Signature d'un contrat en janvier 2008 pour la réalisation d'un **site internet** similaire au site anglais « *send money home* » recensant les différents mécanismes de transferts de fonds en direction de la région des Grands Lacs ainsi que leur coût respectif. Du fait de difficultés rencontrées par l'opérateur en charge de la réalisation du site, celui-ci ne pourra être en ligne avant le mois de Juillet. Le site internet devrait permettre la réduction des coûts de transferts et assurer leur transparence et sécurité. Six mois après le lancement du site le programme sera en charge de la gestion de la plateforme et les opérateurs financiers de sa mise à jour.
- **Traduction de l'étude** sur « Les transferts de fonds par les migrants originaires de la région des Grands Lacs d'Afrique Centrale » réalisée par le Hoger Instituut voor de arbeid (HIVA) de l'université catholique de Leuven en mars 2006.
- Mise à jour de **guides sur les opportunités et modalités d'investissement** dans la région des Grands Lacs. Une fois réalisés, ces guides seront publiés sur le site internet. En RDC et au Rwanda, les guides ont été rédigés, celui pour le Burundi est en cours de rédaction.
- Financement de la participation d'un entrepreneur originaire de la RDC au **forum d'emploi** en République Démocratique du Congo en septembre 2007 et promotion de son projet d'atelier sur le microcrédit.
- Financement de la participation de deux experts à la **mission économique en RDC**. La mission s'est focalisée sur les secteurs de l'agriculture, de l'énergie, de l'eau, des transports et du tourisme.

¹⁶ Voir annexe 1

- Financement de la participation de deux experts à la **conférence sur les investissements au Rwanda** organisée par l'Agence pour la Promotion des Investissements et des Exportations au Rwanda (RIEPA).
- Financement de la participation de 5 membres de la diaspora burundaise et rwandaise et de deux représentants de la diaspora rwandaise au Benelux et au Royaume-Uni à la première conférence sur les investissements en Afrique de l'Est en juin 2008.

4.1.3. Résultats du programme MiDA III

Volet transferts physiques

Une contribution très appréciée au développement des capacités par les « transferts physiques »

En effet, la plupart des demandes d'expertise sélectionnées par les comités de pilotage ont été satisfaites. Malgré l'absence de données chiffrées, les différents entretiens ont permis de relever que la principale contrainte à la mise en œuvre des missions d'expertises n'était pas une contrainte en ressources humaines mais une contrainte financière, le budget du programme ne permettant pas de répondre à toutes les demandes. Il faut toutefois préciser que le cas du Rwanda est quelque peu différent. Dans ce pays les ressources humaines disponibles au sein de la diaspora sont plus difficiles à mobiliser. En effet peu de missions (5) impliquant des médecins ont pu être réalisées malgré la demande. De même, seule une mission de formation professionnelle a pu être mise en œuvre malgré les demandes des institutions et du gouvernement dans ce secteur. Enfin, au Burundi, les institutions dénotent un manque d'expertise en ce qui concerne les sciences appliquées.

Par ailleurs, le service rendu a été perçu comme utile par les institutions bénéficiaires, les experts ainsi que les bénéficiaires directs.

Les institutions bénéficiaires considèrent l'appui de MiDA comme très utile et parfois « vital » pour certains cursus.

Les représentants des institutions dans les trois pays reconnaissent la grande utilité des missions pour leur établissement. Dans le cadre d'établissement d'enseignement, l'arrivée d'experts MiDA a permis :

- en RDC, le raccourcissement des années universitaires en fournissant les experts nécessaires à la finalisation des cursus ;
- en RDC et au Burundi, la création de nouveaux cursus universitaires ou le maintien d'une formation (Licence en santé communautaire à l'ISTM-Kinshasa, ouverture de 3^{ème} cycle, maintien de la faculté d'agronomie à l'université du Burundi par exemple) ;
- en RDC, au Burundi et plus sporadiquement au Rwanda, la formation et l'encadrement des assistants en poste ;
- la réduction des contraintes budgétaires pour les institutions faisant appel à des professeurs invités dans les trois pays ;
- la modernisation du matériel pédagogique bien que celui-ci ne soit pas systématiquement réutilisé par les autres enseignants ;
- la mise à jour des formations octroyées aux étudiants, de la documentation disponible ainsi que des connaissances des enseignants ;
- de façon anecdotique l'encadrement de mémoires de 3^{ème} cycle et la parution d'articles de recherche ;
- la tenue des examens.

Ces interventions sont unanimement appréciées par les **recteurs et responsables d'institutions consultés**. Toutefois, les limites suivantes, spécifiques aux institutions d'enseignement, sont observées :

- La principale limite rencontrée par les institutions est celle de la **durée des missions**. D'une part, cette durée, principalement fonction de la disponibilité des experts, ne correspond pas toujours à celle souhaitée par les institutions¹⁷. D'autre part, la durée de certaines missions (parfois moins d'un mois) est souvent jugée trop courte pour permettre aux étudiants d'absorber entièrement l'enseignement. Enfin les missions souffrent de discontinuité et le fait qu'elles ne soient pas automatiquement répétées d'une année sur l'autre porte préjudice à l'élaboration des programmes d'enseignement. Certaines universités souhaiteraient en effet que les experts leurs soient « rattachés » sous une forme ou une autre afin d'assurer la récurrence de leurs interventions.
- Cette question de la durée et période des missions se traduit aussi par des limitations quant à la **planification et au suivi du calendrier académique**. En effet, les experts sont surtout disponibles lors des périodes de vacances scolaires et pour des périodes courtes. Il s'agit donc pour les universités de modifier toute leur planification autour de la venue des experts (enseignement pendant les vacances universitaires, arrêt des autres enseignements pour permettre à l'expert de dispenser son cours). Toutefois, le recours aux professeurs visiteurs (nationaux ou internationaux) présents pour des périodes courtes est courant dans la plupart des institutions visitées. Les universités sont donc relativement souples et arrivent à mettre en œuvre ces ajustements. De plus en RDC, la question du calendrier académique est moins pertinente, les années universitaires étant d'une durée moyenne de 18 mois.
- Cependant, à cette question de planification s'ajoute le problème du chemin critique des enseignements. Dans certains cas, les experts doivent enseigner une matière sans que le cours d'introduction n'ait été donné et les étudiants ne disposent pas des pré-requis nécessaires.

En ce qui concerne les **institutions de santé, organisations non gouvernementales et autres institutions publiques** (principalement dans le domaine du développement rural), on peut noter les résultats suivants :

- dans les institutions de santé, comme pour les institutions d'enseignement, une actualisation des connaissances, à la fois des étudiants et des médecins ainsi qu'un apport de connaissances dans des domaines nouveaux ;
- toujours dans les institutions de santé, une revalorisation de la crédibilité de l'institution, l'arrivée d'experts se traduisant par un afflux de patients ;
- auprès des autres institutions publiques et organisations de société civile, le lancement de nouveaux projets propres à ces institutions et le renforcement de leurs capacités via l'apport de petit matériel et d'expertise¹⁸. On citera notamment l'exemple de la mission MIDA au sein de la CAFOB¹⁹ qui a permis à l'organisation de se doter d'un plan stratégique 2008-2010.

On note toutefois certaines limites :

- tout comme pour les institutions d'enseignement, la discontinuité des missions ne permet pas de construire sur la longueur le renforcement des capacités ;
- ceci est d'autant plus vrai que les missions sont généralement jugées trop courtes. Dans le cadre des missions dans le secteur santé, les experts

¹⁷ Dans certains cas, cette durée est limitée par les experts eux-mêmes, dans d'autres, d'après les institutions, par le programme pour des raisons que l'équipe ne connaît pas.

¹⁸ Voir l'encadré 1 sur la mission développement rural dans le district de Rwamangana.

¹⁹ CAFOB : Collectif des Associations et ONG Féminines du Burundi visant à renforcer les capacités opérationnelles de ses membres.

deviennent véritablement efficaces au moment de leur départ. Dans les autres cas, les experts ne peuvent mettre en place le suivi des projets lancés ;

- il est parfois difficile de tirer pleinement profit de l'arrivée d'un expert lorsque le projet pour lequel il vient n'est pas clairement défini, justement par manque d'expertise permettant de définir les pistes d'interventions pour son apport.

Encadré 1 : Réaménagement des marais dans le district de Rwamangana

La mission de l'expert MiDA d'une durée de 3 mois s'inscrivait dans l'objectif du responsable du district d'améliorer la production agricole dans la zone. Pour ce faire, la stratégie développée par le district était de drainer les bas-fonds afin de pouvoir y implanter la riziculture.

La mission réalisée par l'expert a permis de définir la production potentielle une fois les marais réaménagés ainsi que les premiers travaux à mettre en œuvre pour mener à bien le projet sur base d'un master plan du district. Les différentes propositions ont été discutées avec les agronomes locaux afin de s'assurer de la faisabilité des travaux.

D'après l'expert, du fait de la durée trop courte de la mission, il n'est pas en mesure d'apprécier les résultats ni l'impact de cette mission. Seule la première étape a été franchie et une mission relais sera nécessaire.

Les premiers travaux recommandés au cours de cette mission n'ont pu être mis en œuvre faute d'équipement. De plus, le district souhaite être soutenu dans la mise en route des travaux par la venue d'un expert.

D'autre part, la mission a permis la formation des agronomes locaux pour le suivi quotidien des bas-fonds préalablement aménagés. Cette formation devrait assurer une amélioration de la production grâce au suivi du calendrier agricole, à une amélioration de la qualité de l'épandage et des moyens de stockage.

Les experts ayant participé au programme considèrent les missions comme très utiles, que ce soit pour les bénéficiaires directs, les institutions ou eux même.

En effet, en ce qui concerne l'utilité des missions auprès des **bénéficiaires directs**, elles sont considérées comme très utiles par 98% des experts interrogés et utiles par 2%. Les principaux apports et points forts sont :

Utilité pour les bénéficiaires - Points forts	TOTAL 66 réponses
Accès à une expertise adaptée	27%
Accès à une formation / sensibilisation / encadrement	26%
Accès à du matériel pédagogique	15%
Motivation des étudiants	14%
Accès à des services inexistantes	9%
Mise en pratique de connaissances	8%
Autre	2%
Utilité pour les bénéficiaires - Points faibles	TOTAL 43 réponses
Manque de matériel / infrastructure (communication, informatique, électricité)	26%

Courte durée de la mission	23%
Manque de continuité dans la durée	19%
Faible niveau des étudiants	16%
Appropriation limitée de la part des étudiants	12%
Travail inachevé (à cause de manque de financements, motivation, etc.)	2%
Autres	2%

La perception de l'utilité des missions pour les **institutions bénéficiaires** est tout aussi positive. 95% des experts les considèrent très utiles et 5% utiles :

Utilité pour les institutions - Points forts	TOTAL 66 réponses
Prestation de service (formation, sensibilisation, soins)	36%
Actualisation des connaissances	20%
Valorisation / Réorientation stratégique	15%
Appui logistique (matériel, organisation)	15%
Dynamisation de l'institution	9%
Autre	5%
Utilité pour les institutions - Points faibles	TOTAL 46 réponses
Manque de matériel / infrastructure (pédagogique, communication, électricité, locaux)	40%
Manque de continuité dans la durée	13%
Faible soutien institutionnel	13%
Mauvaise planification	10%
Faible niveau des bénéficiaires	10%
Autres	15%

Lors des focus groups il a par ailleurs été noté que l'utilité des missions a pu être réduite par manque de préparation (mauvais état des lieux, faible appropriation de la mission par toutes les parties prenantes²⁰) et manque de synergie avec les autres experts MiDA. En effet, il s'est avéré que des experts découvrent des collaborateurs MiDA une fois sur le terrain. Une mise en relation avant le départ leur aurait pourtant permis de mettre en place une stratégie commune pour amplifier les effets de leurs interventions.

Pour autant, du fait de la nature des missions, il est parfois difficile pour les experts d'en présenter les résultats, la majorité des effets étant d'un ordre qualitatif. Il est par exemple difficile de savoir si une mission d'enseignement a été suffisante ou non. Cela est d'autant plus vrai que les missions ne sont pas toujours répétées tout au long du cycle de formation, qui ne se réduit pas à une seule année scolaire (5 ans pour un Master, 3 ans pour un doctorat). De même, l'organisation de colloques, séminaires ou bien les échanges directs avec les collègues peuvent avoir un effet de catalyse difficilement mesurable.

Enfin, 91% des experts jugent la mission très utile pour **eux-mêmes** et 9% utile car elle leur a permis d'offrir une prestation de qualité à leur pays / région d'origine (29%), de participer à la construction de capital humain (21%) et de valoriser leur travail (21%).

²⁰ On citera notamment le cas de la mission réalisée au Burundi ayant pour objectif la rédaction d'un code d'urbanisme, où seul un représentant de l'institution bénéficiaires était au courant de la mission.

Les étudiants apprécient l'apport quantitatif, mais également le style d'enseignement et la disponibilité des experts MiDA.

Les **étudiants**, bénéficiaires directs des missions d'enseignement, considèrent ces dernières comme utiles. Tout d'abord, elles couvrent des enseignements clés dans leur cursus. De plus les experts MiDA sont perçus comme de bonne qualité, apportant à la fois des connaissances actualisées dans le domaine ainsi qu'une bonne expérience. Leur style d'enseignement, souvent perçu comme plus direct et interactif, est apprécié. Leur parcours est aussi considéré comme un facteur de motivation pour les étudiants, notamment pour entamer une carrière de recherche. Leur participation au cursus de l'université rassure aussi quant à la qualité de la formation fournie, notamment par rapport aux formations équivalentes dispensées en Europe. Enfin, malgré le temps limité de leurs interventions, leur grande disponibilité est très appréciée.

Toutefois, selon les étudiants l'utilité des missions est limitée par les points suivants :

- la **courte durée des missions** ne permet pas une application systématique de la théorie apprise en cours. Dans de nombreux cas, les travaux pratiques et les exercices nécessaires à la maîtrise de matières parfois très exigeantes telles que chimie ou bio-statistiques n'ont pu être menés ou bien ont été encadrés par des enseignants locaux non spécialistes dans le domaine. De plus, du fait de la courte durée de la mission, les étudiants disposent de peu de temps pour préparer les examens;
- le **chemin critique des enseignements** n'est pas toujours suivi ce qui force les enseignants à revenir sur les fondamentaux avant de commencer le cours en tant que tel. Par exemple, un cours d'électronique industrielle a pu être dispensé avant le cours d'électronique de base. Cette difficulté se retrouve aussi une fois l'expert parti, lorsque « l'enseignement MiDA » présente les fondamentaux pour d'autres enseignements (voir point précédent sur la durée trop courte des missions) ;
- la venue des enseignants en période de vacances est parfois un obstacle à la réalisation des stages pratiques. En effet, au Burundi par exemple les stages commencent en juin-juillet, or ils ne peuvent pas débiter avant que la totalité des enseignements soit donnée.
- le manque d'équipement dans les pays rend parfois non pertinent des enseignements basés sur des outils non disponibles. Cela est notamment le cas pour les formations en médecine, les centres hospitaliers ne disposant pas d'équipement moderne ;
- le matériel apporté par les experts MiDA n'est pas souvent réutilisé par les autres enseignants. Son utilité se limite donc à la seule mission de l'expert ou d'autres experts extérieurs.

Observation d'effets de long terme - Impact

Les différentes études de cas menées en RDC, Burundi et Rwanda ont permis d'observer certains effets de long terme, conséquences du volet transfert physiques.

Dans certains cas, indépendamment du secteur d'intervention, la mise en œuvre d'une mission MiDA a eu pour conséquence la **prise de contact entre l'institution bénéficiaire et l'institution d'origine de l'expert MiDA** ou d'autres structures dont l'expert est membre. L'exemple type de ce type d'échanges est la mise en relation entre le CNOS²¹ (RDC) et la BAC²² (Belgique). L'expert ayant réalisé une mission du CNOS a en effet pu mobiliser un **financement de la coopération belge** via son association en Belgique. Ce financement a permis au CNOS de disposer d'un plan d'action pluriannuel (3 ans) pour un montant de 1,47 M€.

²¹ Conseil national des Organisations de Santé

²² Belgian African Cooperation

En ce qui concerne les institutions d'enseignement spécifiquement (y compris enseignement dans le secteur de la santé et dans le développement rural), ces effets de long-terme consistent principalement en un renforcement des capacités par la formation d'assistants et encadrement de mémoires. Toutefois ces effets sont limités par l'absence de stages pratiques pour les assistants. En effet ces derniers ne sont pas en mesure de mettre en pratique dans des institutions équipées, et encadrées par des spécialistes de leur domaine, leurs enseignements. La possibilité de mener des stages dans les institutions d'origine des l'experts est maintes fois suggérée.

Dans le domaine de la santé, ces effets de long terme se traduisent par l'introduction de nouvelles pratiques médicales, ou dans un cas, par la réorganisation des services d'urgence.

Dans le domaine du développement rural, les effets de long terme se traduisent par une sensibilisation des agriculteurs à la maintenance des bas-fonds aménagés et un renforcement des capacités des districts par la fourniture de plan et la priorisation des besoins. Toutefois l'impact des missions est limité par un manque d'équipements et d'expertises qui ne permettent pas de mettre en œuvre toutes les recommandations formulées par l'expert MiDA.

Encadré 2 : Effets de long terme au CHUK – Centre Hospitalier universitaire de Kigali

Le centre a reçu trois experts. Le dernier arrivant, médecin urgentiste de son état, au-delà d'une mission classique de soins, a été impliqué dans le processus de réorganisation des services de l'hôpital. Il a participé au travail de réhabilitation de service d'urgence et permis, sur base de ses connaissances et de son expérience européenne, d'élaborer des propositions quant à la conception, gestion, orientation des patients et mise en place du SAMU. Son implication a donc permis un effet de long terme, durable, car inscrit dans une stratégie de l'institution qui a valorisé au maximum l'expertise du missionnaire.

Encadré 3 : Effets de long terme à l'hôpital de Muramvya

La mission réalisée à l'hôpital de Muramvya avait pour objectif de former les infirmières du service de gynécologie-obstétrique ainsi que les médecins généralistes qui les supervisent. Il s'agissait de remettre à niveau leurs connaissances scientifiques et encadrer leur travail au quotidien. Une formation à l'utilisation d'un cardiotocographe a permis de réduire le nombre de césariennes abusives ou tardives.

Par ailleurs, la diffusion de l'information quant à la venue d'un expert en gynécologie obstétrique à augmenter le nombre de patients pour consultation.

Enfin, l'expert a construit un contact de long terme avec 3 médecins de l'hôpital pour élaborer des protocoles thérapeutiques pour le service

Enfin, dans les cas où l'expert s'inscrivait dans un projet propre à l'institution, les missions ont pu poser les bases pour atteindre des effets de long terme. On pensera notamment aux missions dédiées à la rédaction de nouvelles législations, code d'urbanisme ou plan de réaménagement des marais. Il faut toutefois préciser que l'impact des missions est directement dépendant du relais pris par l'institution bénéficiaire. Or MiDA n'assure pas le suivi des activités de ces institutions.

Points forts du volet transfert physique :

- Une expertise accessible
- Des effets positifs sur les cursus (réduction de la durée, nouveauté des matières enseignées, formation de formateurs)
- Une modernisation / actualisation des connaissances, de la documentation, des équipements et / ou de la pédagogie
- Une revalorisation de l'institution et une plus grande motivation des acteurs
- Une mise en contact des institutions bénéficiaires avec les institutions européennes où travaillent les experts²³
- Une perception plus réaliste par les expatriés de la situation de leur pays d'origine, qui les incite souvent à renouveler les missions et à renforcer les contacts
- Une très grande visibilité pour l'OIM et la coopération belge, pour leur contribution novatrice à une politique actuellement perçue comme très importante, de recours au potentiel de la diaspora dans une perspective de développement²⁴.

Points faibles :

- La durée des missions, souvent insuffisante, qui rend difficile l'adaptation des institutions et la mise en pratique des enseignements
- Leur discontinuité : difficulté à planifier et à suivre un calendrier académique
- La difficulté de la part des institutions à maximiser les apports de l'expert
- Un volet équipement jugé insuffisant
- Le caractère très individuel de la démarche : chaque expert agit à titre personnel et n'apprend que par hasard que d'autres participent à des démarches comparables et éventuellement complémentaires²⁵.

Volet transferts virtuels – enseignement à distance

Etant donné le nombre limité de réalisations dans le cadre de ce volet, il n'est pas encore possible d'en identifier les résultats.

*Volet transferts financiers****MiDA n'a que très marginalement contribué à augmenter l'efficacité des transferts financiers***

Sur les 42 experts ayant participé au questionnaire, seuls 29% ont eu connaissance de nouvelles informations sur les transferts financiers via MiDA. Sur ces 29% répondants, ces informations ont modifié le comportement de 7% des individus seulement.

La mesure dans laquelle MiDA a permis la mobilisation des ressources vers le développement est difficile à apprécier

Avant de présenter les résultats des participations aux missions économiques en RDC et conférences RIEPA au Rwanda, il est nécessaire de préciser que les informations

²³ Voir l'exemple du CNOS et de la BAC.

²⁴ Voir point 4.4.1 – Durabilité du programme, le programme est approprié par les Etats partenaires.

²⁵ Voir aussi point 4.4.4 – Durabilité du programme, le programme est approprié par les experts

dont disposent l'équipe d'évaluateurs ne sont pas actualisées et se limitent au débriefing mené avec l'OIM quelque temps après les missions. En effet, le programme MiDA ne dispose pas d'un mécanisme de suivi systématique de ce volet.

D'une façon générale, les missions ont été perçues comme utiles par les bénéficiaires du fait des nombreux contacts qui ont pu être pris. **Les résultats en termes d'investissements effectivement réalisés sont moins positifs** au vu des informations dont dispose l'équipe d'évaluation²⁶.

En ce qui concerne le 1^{er} projet en RDC – exploitation du trafic fluvial - un protocole d'accord de partenariat a été signé avec la société KG international pour l'exploitation du bief supérieur de fleuve Congo sur l'axe Bukama – Kongolo – Kabalo. Deux autres demandes de partenariat sur les réseaux Kinshasa – Befale et Kinshasa – Kasaï sont en attente d'éléments positifs d'étude de faisabilité. De plus, le bénéficiaire de la mission a obtenu le statut de société SPRL.

En ce qui concerne le 2nd projet – hôtel Cosmopolite à Lubumbashi– celui-ci s'est concrétisé et l'hôtel est désormais ouvert.

Dans le cadre du projet de boulangerie semi-industrielle au Rwanda, les premiers contacts ont été pris mais le bénéficiaire de la mission recherche encore des financements pour le mettre en œuvre.

Enfin le projet d'énergie renouvelable a du être modifié ne trouvant pas suffisamment de consommateurs potentiels. Le nouveau projet en est encore à la phase de recherche de financement.

L'équipe ne dispose d'aucune information sur les 5 projets soutenus via la participation à la conférence RIEPA en juin 2008.

Le jugement porté sur l'efficacité du programme MiDA est donc assez contrasté : les résultats des opérations de transferts physiques, malgré leurs limites, sont quasi unanimement appréciés et parfois même jugés indispensables au fonctionnement de certaines institutions. Par contre, les appuis aux transferts financiers et virtuels, même s'ils ont donné lieu à certaines réalisations, n'ont encore obtenu que très peu de résultats tangibles.

L'analyse des autres critères d'évaluation permet d'argumenter ce jugement.

4.2. Pertinence

Principes généraux

Disposer d'une diaspora importante peut constituer pour un pays en développement un atout considérable sur lequel il doit pouvoir s'appuyer.

Les dernières études²⁷ sur les migrations en relèvent les effets positifs potentiels sur les pays d'origine et les pays hôtes.

D'une façon générale, les remises de fonds ont un effet positif sur la réduction de la pauvreté, la santé infantile et l'assiduité à l'école. Il faut toutefois préciser que cet impact est fonction des flux de migrations et de leurs caractéristiques²⁸.

²⁶ Pour une brève description des projets voir annexe 6.

²⁷ John PAGE and Sonia PLAZA, Migration Remittances and development : a review of global evidences, Journal of African Economies, volume 00, AERC supplement 2, p 245-346 et François BOURGUIGNON, Effects of international migrations on social and economic development, High Level Dialogue on International Migration and Development, Round Table 1, Septembre 2006

²⁸ Les remises de fonds ont permis une réduction de la pauvreté de 11% en Ouganda mais seulement de 5% au Ghana.

En ce qui concerne plus spécifiquement la migration des individus hautement qualifiés, ces effets sont plus nuancés. En effet, la migration des qualifiés peut être synonyme de « *Brain drain* ». Dans ce cas, si les migrants n'ont pas de contacts avec leurs pays d'origine celui-ci encoure un risque de diminution du niveau de connaissance et d'effets d'apprentissage, d'investissement à perte dans le domaine de l'éducation, de diminution de la base fiscale et d'un faible entraînement de l'économie. En Afrique, cette question est particulièrement préoccupante dans les domaines de la santé et de l'éducation, réduisant fortement les chances des pays concernés d'atteindre les OMD.

Toutefois, dans le cas où les migrants restent en contact avec leur pays d'origine, l'effet de « *brain drain* » peut être compensé par un effet de « *brain gain* ». Dans ce cas, la migration peut apporter un apport de nouvelles connaissances et spécialités, favoriser le renforcement des capacités, notamment via la diffusion des technologies, la mise en réseau d'affaires et commercial et assurer l'apport de remise de fonds ainsi que la formation de capital. Un exemple très positif de ce phénomène est le rôle qu'a joué la diaspora dans le boom technologique qu'a connu l'Inde²⁹.

Les exemples montrant le rôle critique qu'ont joué les diasporas dans le développement national sont nombreux et fournissent un cadre de références historiques justifiant le principe général de promouvoir des programmes visant à faciliter les relations entre les pays en développement et leur diaspora. C'est dans cet esprit que s'inscrit le programme MiDA. Ce programme est composé de trois volets : transferts physiques, transferts virtuels et transferts financiers. La pertinence de démarches visant à faciliter ces transferts n'est pas contestée. Par contre l'avantage comparatif d'un programme tel que MiDA pour appuyer ces transferts varie considérablement d'un cas à l'autre.

Volet transferts physiques

Le volet transferts physiques du programme MiDA a pour objectif spécifique de faciliter la mobilisation des capacités professionnelles et financières des personnes originaires des Grands Lacs expatriées en Europe, comme un moyen de contribuer au développement de ces pays. Dans quelle mesure le programme MiDA est-il susceptible d'apporter une réponse appropriée à ce problème ?

La pertinence de MiDA repose sur certaines hypothèses évoquées ci-dessus dans la présentation de la logique d'intervention. Ces hypothèses ont généralement été vérifiées :

H1 : Le déficit de ressources humaines dans les domaines touchés par le programme est incontestable dans les trois pays. Contrairement à ce qui avait été suggéré par certains experts en début d'étude, les évaluateurs n'ont identifié aucun cas concret dans lequel l'expert MiDA aurait été perçu comme un « concurrent déloyal » par des responsables ou agents locaux.

H2 : L'engagement des experts expatriés est incontestable et, même si la base de données contient une proportion importante de personnes inactives en Europe, la compétence et la motivation des experts mobilisés ont été généralement perçues très positivement par les bénéficiaires.

H3 : Malgré le climat politique, tant les experts que les institutions partenaires sont ouverts à une approche régionale. Cela s'est particulièrement vérifié au Rwanda qui peut de cette manière mobiliser une expertise provenant des deux autres pays. Grâce à l'ouverture d'esprit de toutes les parties, les missions réalisées dans ce cadre ne se sont pas révélées plus difficiles que les autres. En outre, en termes logistique cette approche a permis d'accéder plus facilement aux villes de l'Est du Congo via Kigali.

²⁹ J.PAGE et S.PLAZA, op. cit.

H4 : Les stratégies sectorielles sont très générales. Les DSRP auxquels elles font référence le sont également. Leur articulation ne pose donc pas de problème. On remarquera toutefois que le programme MiDA consacre beaucoup de ressources à l'enseignement supérieur qui constitue encore actuellement une priorité relativement basse dans les stratégies officielles de lutte contre la pauvreté. Ce contraste peut toutefois être considéré plus comme une complémentarité salubre que comme une divergence stratégique.

H5 : Les institutions bénéficiaires ne se sont pas toujours révélées capables de formuler leurs demandes de manière suffisamment précise. Les cellules locales ont tenté de les assister mais ce sont surtout les experts qui ont fait preuve de la souplesse nécessaire pour s'ajuster en cours de mission.

H6 et H7 : les gouvernements et les institutions bénéficiaires tiennent un discours sans ambiguïté en faveur de la mobilisation de l'expertise de la diaspora. Après plusieurs années de fonctionnement de MiDA, ce discours s'appuie sur une expérience concrète et en sort renforcé.

Le programme constitue une réponse adaptée au problème posé

En effet, le programme rencontre à la fois des demandes des institutions et la volonté et disponibilité d'experts issus des trois pays partenaires.

Non seulement le principe général des transferts physique se révèle pertinent, mais la plupart des missions analysées par les évaluateurs ont répondu à des besoins réels et peuvent donc être considérées comme pertinentes. La totalité des institutions rencontrées lors des missions de terrain, en majorité des universités et des institutions de santé, sont demandeuses d'expertise de la diaspora et souhaitent renouveler leurs demandes auprès du programme MiDA pour des durées plus longues et des domaines d'intervention plus larges. Les raisons avancées sont les suivantes :

- Du fait des événements politiques connus lors des dernières décennies les trois pays ont connu une véritable fuite des cerveaux. Aujourd'hui ceci se traduit par une **carence en ressources humaines qualifiées** ; pour les universités par un manque de diplômés du troisième cycle, pour les instituts par un manque de techniciens, pour les hôpitaux et autres institutions de santé par un manque de médecins spécialistes.
 - Ainsi, les universités en RDC et Burundi fonctionnent principalement avec des enseignants visiteurs (au minimum 60% d'après les représentants des institutions rencontrés) ou des assistants n'ayant pas les qualifications nécessaires pour des enseignements de spécialités. Ce manque de ressources humaines disponibles se traduit à l'université du Burundi par exemple, par une vacance de 33 postes d'enseignants titulaires malgré un appel d'offre lancé pour 37 postes. En RDC cela se traduit par des années universitaires de plus de 18 mois dans certains cas. Par ailleurs, dans les trois pays, les individus dotés d'une expertise sont souvent âgés et ne disposent pas toujours de connaissances actualisées. Dans ce cas, l'expertise fournie par le programme permet, de soulager les enseignants exerçant dans les universités, d'actualiser les connaissances et les méthodes pédagogiques et dans certains cas, de fournir des enseignements techniques ou des formations inexistantes auparavant.
 - Au Rwanda, cette carence en ressources humaines dans les universités est partiellement traitée par une politique proactive d'embauche d'expertise étrangère au niveau de la région. Dans ce contexte, le programme MiDA permet aux universités d'avoir accès à une expertise de qualité pour un coût moins élevé. Les universités et instituts de

formation, mieux équipés et mieux organisés semblent bien valoriser cette expertise temporaire.

- Dans les trois pays, du fait du faible nombre de diplômés du troisième cycle, la grande majorité des institutions bénéficiaires souhaiterait que l'apport de MiDA inclue l'encadrement des mémoires de recherche notamment.
- Ce même manque se retrouve dans les instituts de formation professionnelle, domaine prioritaire des trois pays partenaires. L'exemple au Rwanda de la création de la « Rwandan Workforce Development Authority », agence de coordination pour la formation professionnelle en cours de création montre la priorité donnée à ce domaine.
- Dans le domaine de la santé, les hôpitaux et cliniques manquent à la fois de praticiens et de formateurs spécialisés. Le domaine de la santé mentale est par exemple complètement démunie d'expertise (au Burundi, un seul psychiatre est présent dans tout le pays et aucune formation n'est donnée dans le domaine).
- Dans les institutions publiques (district, ministères) et les organisations de société civile, MiDA est considéré comme un atout pour le **lancement de nouveaux projets** nécessitant une expertise spécifique pour une durée donnée (élaboration et lancement du projet)³⁰.
- Dans de nombreux cas, au-delà de l'appui quantitatif, l'expertise de la diaspora apporte une valeur ajoutée qualitative.
 - Dans les universités c'est avant tout l'expertise, l'apport de connaissances actualisées et de nouvelles technologies qui sont valorisées. Ainsi, tant du côté de l'administration que du côté des étudiants, les apports d'un expert MiDA sont comparables à ceux d'autres enseignants européens ou nord-américains. Dans certains cas toutefois, d'après les institutions, la motivation induite par la venue d'un expert originaire du pays ou de la région est perçue comme plus importante encore en raison de la possibilité d'identification plus aisée des étudiants au modèle de réussite professionnelle que représente l'enseignant.
 - Dans le domaine de la santé, cette spécificité de l'apport de l'expert national expatrié est plus visible encore. En effet, étant originaire de la région, les experts disposent d'une plus grande capacité d'adaptation, primordiale dans le cadre de missions de courte durée. Par ailleurs la connaissance de la langue, de la culture et de l'environnement constituent un atout à la fois pour la pratique et la mise en confiance des patients.
 - Cette facilité d'adaptation est aussi relevée dans d'autres domaines d'intervention.

Toutefois, ceci ne signifie pas que toutes les missions soient pertinentes.

- Les besoins en ressources humaines ou en équipement sont tels que les institutions semblent prêtes à accepter toute aide sans toujours se donner les moyens de tirer au maximum les fruits de ces interventions. On pourrait notamment se demander s'il est pertinent d'accepter d'envoyer un expert deux semaines pour enseigner des matières complexes nécessitant beaucoup de pratique. Plusieurs missions très courtes ont fait l'objet de critiques notamment de la part des étudiants, par ailleurs généralement positifs à propos des experts MiDA. La question de l'optimisation de l'utilisation des capacités de l'expert ainsi que de la stratégie propre à l'institution est donc primordiale.

³⁰ Voir le point 4.1.3 pour les résultats de ce type d'intervention

- La base de données MiDA contient plus de 40% de CV de personnes sans emploi correspondant à leurs compétences. Certains représentants d'institutions s'inquiètent de la qualité des prestations de ces experts sans grande pratique professionnelle. Ces remarques ont été peu fréquentes mais expliquent peut-être en partie que les institutions commençant à faire appel à MiDA préfèrent une approche progressive (missions très courtes) afin de s'assurer de la qualité des prestations avant de développer la collaboration.
- La pertinence de l'appui fourni a rarement été discutée. Toutefois, le manque de ressources humaines n'affecte pas toutes les institutions avec la même ampleur. Certains centres de santé sont dotés d'un niveau relativement plus élevé d'équipements et de ressources humaines, leur permettant de s'établir comme centre de référence accessible à une partie privilégiée de la population (on pensera notamment à la clinique Ngaliema à Kinshasa, clinique de référence essentiellement accessible aux cadres supérieurs de l'administration). Dans un tel cas, et compte tenu des besoins immenses des autres institutions, on peut douter de la pertinence de fournir un appui chirurgical qui, s'il fut très probablement utile, aurait été plus indispensable ailleurs. Il est d'ailleurs intéressant de noter qu'un des chirurgiens envoyés par MiDA dans cette clinique a été accueilli avec une certaine désinvolture par cette institution.

En principe les Comités de Pilotage assistés par leurs comités techniques ont pour mission d'optimiser l'allocation de ressources, c'est-à-dire de consacrer les moyens de MiDA à répondre aux besoins prioritaires. Les données disponibles et les contacts de terrain permettent d'affirmer que **la plupart des missions mobilisées sont pertinentes** et perçues comme telles mais ne permettent pas de dire dans quelle mesure elles sont « les plus pertinentes possible » autrement dit **dans quelle mesure les ressources de MiDA et le temps disponible de la diaspora ont été mobilisés de manière optimale** pour contribuer aux objectifs du DSRP qui sert de référence stratégique.

Dans le secteur privé la demande reste faible

Enfin, en RDC, la demande du secteur privé pour une expertise MiDA est très faible. D'après le responsable de la Fédération des Entreprises du Congo - FEC, cette faible demande serait due à la faible offre d'emploi en comparaison à la demande mais aussi à une faible promotion du programme auprès des entreprises.

Le programme est partiellement aligné sur les politiques nationales

D'une façon générale, les stratégies sectorielles produites par les comités de pilotage dans les 3 pays partenaires se réfèrent aux OMD et aux stratégies de développement nationales telles que présentées dans les DSRP. Les stratégies sectorielles précisent notamment quelle est la stratégie nationale dans les trois secteurs d'intervention du programme (santé, éducation, développement). Cependant, le caractère très général des DSRP et l'ampleur du champ couvert, rendent la cohérence de principe avec ces stratégies relativement aisée. Une comparaison du portefeuille des missions avec les priorités des trois pays permet d'approfondir l'analyse³¹.

Dans le cas du **Rwanda**, trois secteurs d'intervention du programme se retrouvent à la fois dans la « vision 2020 » et le DRSP de 2002. En effet, les secteurs éducation et santé se retrouvent dans le 3^{ème} pilier de la « vision 2020 » - développement des ressources humaines ainsi que dans le DRSP. En ce qui concerne la santé, le DRSP vise l'amélioration de l'accès aux soins (ressources humaines, localisation, coûts, recherche). Dans le domaine de l'éducation, il s'agit principalement de développer la formation professionnelle et l'alphabétisation des adultes. Le secteur développement correspond au 6^{ème} pilier - modernisation de l'agriculture et de l'élevage et aux

³¹ Voir annexe 4

objectifs du DRSP de transformation de l'agriculture et de protection environnementale. Ces secteurs se retrouvent aussi dans les thèmes transversaux protection de l'environnement et sciences et technologie.

Dans le cas du **Burundi**, la question du développement agricole se retrouve dans l'objectif d'assainissement du cadre-macroéconomique et de croissance présenté dans le CSLP. En effet, le deuxième volet de cet objectif est le développement du monde rural. Les secteurs santé et éducation sont alignés sur l'objectif de promotion de la qualité et de l'accès aux services sociaux de base. Pour la santé, cela se traduit par une volonté d'accroître l'accès et la qualité des services de santé, l'amélioration de l'accès à l'eau potable, l'hygiène et l'assainissement ainsi qu'une politique de nutrition. Pour l'éducation, la stratégie consiste en une amélioration des infrastructures et une relance de la politique éducative (planification, programmes etc.).

En **République Démocratique du Congo**, le secteur de la santé est repris dans la vision 11/25 pour un plus grand accès au système de santé, dans le DRSP dans le cadre des piliers paix et bonne gouvernance (réhabilitation psychologiques et décentralisation des processus de décisions), stabilisation macro-économique via le renforcement des capacités humaines (santé de base et VIH/ sida et autres IST) et dynamique communautaire pour la réhabilitation des ménages (décentralisation, maintenance des locaux de santé, sensibilisation). Le secteur éducation est le second secteur prioritaire du gouvernement après la santé et se retrouve dans les 2 piliers cités préalablement. En RDC aussi, il s'agit principalement de l'éducation de base. Enfin, le secteur développement rural est aligné sur l'objectif de stabilisation macro-économique notamment via l'augmentation de la production agricole, animale et halieutique.

Le programme MiDA est donc globalement aligné sur les stratégies nationales de développement. Toutefois, les missions menées montrent que cet alignement n'est que partiel, celles-ci étant concentrées sur la formation universitaire dans des domaines qui n'étaient pas nécessairement présentés comme prioritaires dans les DSRP mais est toutefois considérés comme prioritaires par les gouvernements. Dans le cadre du secteur éducation, peu de missions de formation professionnelle ont été menées et s'adressent à des bénéficiaires déjà qualifiés. Dans le cadre de la santé, l'appui n'était pas focalisé sur les thèmes clés des pays partenaires : VIH / sida, malnutrition, mortalité infantile et maternelle³². Dans le cadre du développement rural, les missions concernaient principalement l'appui aux aménagements ruraux. Enfin il est à noter qu'à aucun moment le choix de ces trois secteurs d'intervention n'a été justifié par rapport à d'autres secteurs. Les choix sectoriels peuvent donc être considérés comme pertinents mais ne découlent pas d'une analyse susceptible de conduire à une optimisation de l'allocation des ressources (focalisation sur les besoins les plus urgents).

Les experts veulent s'investir dans le développement de leur pays d'origine

La première observation faite lors des entretiens, focus group et analyse de questionnaire est la très forte motivation des experts pour contribuer au développement de leur pays ou région d'origine. Certains experts ont même mené des missions par leurs propres moyens.

Pour 81% des experts ayant répondu au questionnaire, le fait que la mission se déroule dans leur pays d'origine était un élément déterminant. Pouvoir donner en retour au pays d'origine ou à l'institution où l'on a été formé en est la raison principale (43% des 30 réponses précisant les raisons de la motivation).

³² Des missions axées sur le VIH / sida, le paludisme et la gynécologie-obstétrique ont été menées mais dans une faible proportion. Pour plus de précisions voir annexe 4.

Pourquoi la mission dans le pays d'origine était un élément déterminant ?	TOTAL 30 réponses
Donner en retour à son pays/ancienne institution	43%
Retourner dans son pays d'origine	27%
Etre opérationnel immédiatement (connaissance du contexte)	17%
Pallier au manque d'expertise pointue	13%

Durant les entretiens, le réveil de la fierté nationale et la création de lien avec le pays d'origine étaient aussi régulièrement avancés.

De plus, 93% des répondants estiment que la diaspora dispose d'une valeur ajoutée pour mener à bien les missions principalement pour leur faculté d'adaptation au contexte locale (connaissance et facilités de communication).

Valeur ajoutée de la diaspora	TOTAL 48 réponses
Facilité de compréhension et de communication dans le contexte local	50%
Implication plus profonde pour un moindre coût	17%
Restitution de l'investissement intellectuel	10%
Stimulation	8%
Accès facile aux réseaux locaux	8%
Acteurs de confiance du point de vue local	4%
Autre	2%

Il faut toutefois préciser que dans 88% des cas, les experts seraient aussi prêts à s'investir dans un pays extérieur à la région des Grands Lacs.

Enfin, 73% des répondants seraient prêts à repartir en mission malgré certaines conditions et 88% font la promotion du programme. Dans les faits, 78% des répondants ont effectué plus d'une mission.

Modifications à apporter à MiDA	TOTAL 75 réponses
Augmentation du per diem	29%
Prolongement de missions	15%
Augmentation du budget de fonctionnement	13%
Amélioration du contrôle de qualité des missions	8%
Utilisation plus rationalisée des experts	8%
Réorientation vers le renforcement des capacités	7%
Implication plus directe de la part d'institutions locales	7%
Implication plus profonde de la diaspora	7%
Coordination et mise en commun de ressources rationalisées	5%
Autres	1%

Les experts veulent s'organiser pour mettre le programme en œuvre

Au-delà d'une grande motivation pour la réalisation des missions, les experts sont aussi très intéressés par une plus grande implication dans la gestion du programme. 84% des répondants souhaiteraient en effet participer au comité de pilotage à titre individuel et 78% au titre d'une organisation de la diaspora. Les experts souhaitent notamment participer au processus de sélection, aussi pour avoir des retours sur cette sélection.

Pour 76% des répondants, les organisations de la diaspora pourraient s'impliquer d'une autre manière dans la gestion du programme, notamment par la préparation des missions (7 suggestions) et leurs suivis (2 suggestions). Cette implication est toutefois

conditionnée à la capacité financière des organisations (13 réponses sur 35) et à l'orientation apolitique des organisations (10 réponses sur 35).

Enfin, cette motivation pour une plus grande implication dans le programme est traduite par les initiatives prises par les experts pour supporter les institutions³³ et la volonté répétée de mise en réseau des experts en fonction de leur domaine d'intervention.

Enfin, le cadre institutionnel du programme MiDA est particulièrement adapté à la réalisation des transferts physiques.

L'OIM est une organisation internationale spécialisée dans l'appui et la défense des migrants qui dispose d'une crédibilité particulière pour jouer un rôle central dans la facilitation des interventions de court terme des migrants dans leur pays ou région d'origine. Ses équipes locales dans les pays de résidence (Europe) et dans les pays de mission lui permettent de fournir un appui précieux en termes de contacts et de lien entre l'offre et la demande d'expertise ainsi qu'en termes d'appui logistique dans le pays de départ et dans le pays d'intervention.

Le programme MiDA est considéré par 74% des répondants comme nécessaire pour la bonne réalisation des missions. Pour 5% des répondants, si MiDA n'est pas nécessaire, un autre programme similaire l'est. La question des moyens et de la mise en lien des experts est en effet primordiale. De plus MiDA permet entre autres une facilitation d'obtention des visas, un apport financier nécessaire ainsi qu'une relative certitude de répondre aux besoins.

En effet, dans les pays partenaires, les coordinateurs sont en contact direct avec de nombreuses institutions et une relation de confiance s'est établie avec les cellules locales. La concentration des demandes au niveau de la cellule nationale permet donc, au moins en théorie, d'établir une priorisation des besoins.

Malgré les limites présentées ci-dessus³⁴ et le fait que 65% des experts considèrent que l'équipement fournit était insuffisant, l'apport de MiDA est jugé globalement satisfaisant. Le support des cellules locales est jugé très bon par 53% des répondants ; par 52% des experts ayant réalisé leur mission en RDC, 50% au Burundi et 58% au Rwanda³⁵. Il est jugé bon et très bon par 81% en RDC, 92% au Burundi et 91% au Rwanda. La principale limite est le suivi exercé par les cellules. A titre illustratif, seuls 50% des répondants ayant exercé en RDC, 62% ayant exercé au Burundi et 71% au Rwanda ont participé à une réunion de fin de mission. Lors des focus groups, la faible présence des cellules sur le terrain et leur manque de prises d'initiatives ont été critiqués. Le programme MiDA est un des rares programmes à réaliser ce type d'activité et dispose donc d'une expérience quasiment unique dans ce domaine, d'où l'importance de tirer les leçons de chaque expérience.

Volet transferts virtuels – enseignement à distance

L'enseignement à distance répond à un besoin évident mais les conditions ne semblent pas remplies pour une mise en œuvre rapide d'un tel instrument, la question de l'équipement restant primordiale. En outre la question de savoir jusqu'où MiDA a les moyens de soutenir cette démarche n'est pas traitée avec suffisamment de précision.

La demande en enseignement à distance n'est pas unanime

En effet, mises à part quelques universités spécifiques au sein des trois pays partenaires, la plupart des universités sont plus circonspectes vis-à-vis de ce volet,

³³ Recherche d'appui d'autres ONG (Livres Sans Frontières) ou d'autres financements (DGCD), collecte de matériel médicale etc.

³⁴ Tableau modifications à apporter à MiDA

³⁵ Cette impression est quelque peu différente lors des entretiens où le travail mené par la cellule en RDC est beaucoup plus critique que celui des autres cellules : manque de suivi, transports, hébergement.

principalement pour des raisons d'infrastructures. Bien que l'idée d'un enseignement à distance soit intéressante en théorie, sa difficile application décourage les institutions. Le niveau d'équipement des universités est le premier obstacle. De plus, certains relèvent la difficulté pédagogique induite par ce type d'enseignement. Il suppose en effet un très bon niveau des étudiants à la base, devant être capables de travailler de façon quasiment autonome.

Il faut toutefois noter l'existence de quelques universités très intéressées par la question. On citera l'exemple de l'université de Lubumbashi qui s'est lancée dans le développement d'un campus numérique, de l'Université Lumières du Burundi qui dispose de 2 projets d'enseignements à distance (un programme en coopération avec l'université Laval au Canada et 4 autres universités africaines, ainsi que le MBA soutenu en partie par MiDA) et qui souhaite développer un troisième volet en droit ainsi que le Kigali Institute of Education - KIE, qui dispose d'un appui de l'Université d'Afrique du Sud.

Par ailleurs, au Rwanda notamment, la culture informatique s'installe peu à peu et les équipements s'améliorent. Dans ce domaine l'avance par rapport aux deux autres pays est très nette. Des formations pour aider les enseignants à mettre en ligne les syllabus ont été mise en place et le gouvernement souhaite développer une stratégie relative aux NTIC.

En RDC, le développement de la culture informatique se traduit par les projets de mise en réseau et d'équipement de 7 universités du pays (projet Ebale et UNIVERSITIC).

Enfin, si la question de l'enseignement à distance est considérée dans une optique élargie, tel que l'encadrement de travaux de recherche, alors la demande est quasiment unanime, que ce soit de la part des institutions comme de la part des étudiants.

L'équipement des universités est actuellement insuffisant mais en cours d'amélioration.

Toutes les universités se plaignent du manque d'infrastructures nécessaires à la mise en place d'un enseignement à distance. En RDC et au Burundi, mises à part quelques universités privées bien dotées, l'accès aux ordinateurs est très limité pour les enseignants et pratiquement nul pour les étudiants. De plus les connexions internet sont trop instables et coûteuses pour qu'une fois les universités équipées, elles aient un accès pratique à internet. Les fréquentes coupures d'électricité constituent également une contrainte importante. Enfin du fait du manque d'équipement, seule une fraction limitée des étudiants dispose de connaissances suffisantes en informatique.

Cependant, la RDC dispose de deux projets d'équipements et de mise en réseau d'universités et les universités rwandaises s'équipent de plus en plus. L'Université du Burundi et l'Université Lumières du Burundi sont aussi en voie d'extension du parc informatique. Ainsi il est fort probable que l'augmentation de l'équipement s'accompagne d'une augmentation de la demande.

L'offre de compétences relative à l'enseignement à distance est en cours de développement

Comme nous l'avons vu précédemment, MiDA a identifié une soixante d'experts enregistrés dans le pool enseignement virtuel. A l'heure actuelle, seuls deux experts ont réalisés des missions spécifiquement dans ce domaine. On peut donc difficilement apprécier la qualité de cette offre d'expertise.

Actuellement, peu de personnes relais sont disponibles pour encadrer l'enseignement à distance.

En effet, il n'existe que peu d'assistants au Rwanda pour servir de personne relais pour un enseignement à distance. En RDC et au Burundi, les assistants sont déjà à charge

de cours sans enseignants référents. Il est donc difficile de savoir si ces assistants pourront être mis à disposition par les gouvernements.

De plus, la pérennité de l'enseignement à distance suppose que la personne relais puisse rester en contact avec l'institution d'origine de l'enseignant même une fois celui-ci parti. Cela suppose donc une collaboration approfondie entre institutions, ce qui n'est pas assuré. Les fragiles expériences en cours d'élaboration dépendent largement de la bonne volonté individuelle de deux ou trois personnes.

MiDA n'est pas forcément le programme le plus adapté pour promouvoir l'enseignement à distance

Comme nous l'avons vu, la mise en place de l'enseignement à distance suppose au préalable un investissement dans l'équipement des universités ou du moins d'un centre informatique. Le budget nécessaire pour une telle activité est largement supérieur aux possibilités du programme. En outre la conception, le suivi et l'amélioration continue de programmes d'enseignement à distance demandent des investissements lourds et continus hors de portée des moyens de MiDA. L'absence de mise en œuvre des projets développés lors de la formation de Butare semble en effet justifier la nécessité d'un encadrement et d'un suivi pour lesquels MiDA ne disposent pas de moyens. La pertinence de l'implication de MiDA dans des institutions non équipées et sans projets propres dans lesquelles le programme puisse s'inscrire en synergie n'est pas vérifiée.

Par ailleurs, l'AUF et d'autres acteurs plus compétents et mieux financés que MiDA sont activement présents en RDC et au Rwanda et disposent de leur côté de capacités d'équipement et d'accueil importantes. De nombreuses universités ont déjà mis en place des formations à distance rodées et accessibles dans la région des Grands Lacs. On pensera aussi aux lignes budgétaires dédiées à la coopération universitaire prévues chez de nombreux bailleurs bilatéraux. Leur apport n'est donc pas uniquement la fourniture d'équipement mais aussi l'apport de produits pédagogiques. La complémentarité des actions de MiDA telle que la formation donnée à Butare par rapport à ce type d'intervention n'est pas claire.

Enfin, une intervention dans le domaine sans que sa définition ne soit précisée semble problématique (cours à distance, suivi à distance, mise en ligne de documentation etc.). Il s'agit aussi de définir avec précision l'apport de MiDA dans ces différents domaines. Si celui-ci consiste essentiellement en transfert de connaissance, alors le développement du pool d'experts spécialisés en enseignement à distance et d'approfondissement des partenariats sont nécessaires. A l'heure de l'évaluation, seulement deux experts avaient réalisés des missions dans ce sens, le programme ne pouvait donc justifier une valeur ajoutée.

Volet transferts financiers

Les coûts des flux sont améliorables notamment par une plus grande transparence

Dans les trois pays, des institutions publiques, privées et informelles développent de nouveaux services sur base de nouvelles technologies. On pourra citer notamment la BCD au Burundi, Celpay en RDC ou l'UPU au Rwanda. Malgré un développement des services rendus du à l'accroissement de la concurrence, le nombre d'utilisateurs des services formels de transfert de fonds augmente peu, probablement aussi par manque d'information. Les responsables de la BK³⁶ et de la BCR³⁷ au Rwanda s'étonnent par exemple que l'on reproche aux banques des coûts de transferts trop élevés alors que les frais totaux montent à une moyenne de 0,75% du montant transféré. Ce secteur est donc relativement dynamique. Le problème est que les services proposés

³⁶ Banque de Kigali

³⁷ Banque Commerciale du Rwanda

actuellement et leur multiplication ne sont pas forcément connus ni de la diaspora ni des bénéficiaires des transferts.

Ainsi, si les coûts des transferts diminuent du fait de nouvelles technologies et institutions, la promotion de ces nouvelles techniques est un des éléments d'une baisse effective des coûts. Ces sociétés ont intérêt à assurer cette promotion elles-mêmes pour accroître leur part de marché. Les résultats observés jusqu'à présent ne permettent pas de vérifier l'hypothèse selon laquelle MiDA peut contribuer à faire baisser les coûts de transactions en augmentant la concurrence entre opérateurs par une meilleure information des migrants sur les moyens de transfert qui s'offrent à eux. Les migrants interrogés ne semblent pas montrer un intérêt très grand pour ce service.

La volonté de la diaspora d'investir dans son pays d'origine prend diverses formes.

Sur 45 personnes répondant au questionnaire, 22 ont répondu à la question de savoir s'ils seraient prêts à s'investir d'une autre façon dans le développement de leur pays d'origine, 6 d'entre elles ont répondu (soit 28% des répondants à la question et 14% des répondants au questionnaire) ont exprimé l'idée d'investir dans une entreprise ou sous une autre forme économique. Les autres modalités d'investissement suggérées restent dans le domaine du renforcement des capacités.

Formes d'investissement souhaitées dans le pays d'origine	TOTAL 22 réponses
Travail dans le cadre de / Création d'entreprise (publique ou privée)	23%
Travail auprès du gouvernement	14%
Même forme que MiDA	14%
ONG	14%
Coopération bi-/ multilatérale	9%
Consultant privé	9%
Montage d'un centre de soins / département universitaire	9%
Investisseur économique, sous l'appui de MiDA	5%
Toute forme compatible avec les occupations en Europe, etc.	5%

Au cours des entretiens, les experts citent leur volonté de perpétuer leur investissement dans le renforcement des capacités mais très rarement leur volonté d'investir financièrement.

La qualité de l'investissement est probablement améliorable par un appui public

Comme nous l'avons dit précédemment, les transferts financiers sont majoritairement réalisés par voie informelle. Par conséquent il est difficile de les quantifier et à fortiori d'en apprécier l'impact économique. Cependant, d'après l'étude sur les *transferts de fonds réalisés par les migrants de la région des Grands Lacs*, il semble qu'une très faible proportion de ces montants soit dédiée aux investissements et que la majorité soit donc consacrée à la consommation. Il est probable que l'augmentation de pouvoir d'achat induite par ces transferts ait un effet sur la croissance économique, toutefois non quantifié à ce stade.

Peu d'interventions d'envergure, notamment financées par des membres de la diaspora, ont été identifiées. Cette situation s'explique par :

- la rigidité des cadres légaux et institutionnels qui justifie notamment la rédaction de nouveaux codes en cours dans plusieurs pays;
- l'incertitude sur le comportement des représentants des diverses administrations et sur les conditions effectives de mise en œuvre des cadres légaux ;

- l'incertitude politique : la sécurité des biens et des personnes reste fragile dans plusieurs régions ;
- un manque d'expertise de la diaspora en ce qui concerne l'investissement qui suggère un appui technique aux individus souhaitant investir;
- l'absence d'organisations de la diaspora suffisamment structurées et stables, qui nécessite au préalable une mise en réseau des individus intéressés et une promotion des différentes possibilités.

Face à cette situation, les gouvernements se disent soucieux d'intéresser la diaspora à l'investissement dans son pays d'origine, mais, à l'exception du Rwanda, cette volonté n'est pas encore traduite en actes.

La RDC souhaite depuis 2002 élaborer un partenariat avec la diaspora sur cette question. Elle souhaite notamment assoir une structure qui implique gouvernement et migrants pour canaliser les transferts dans un fonds de développement. Aucune réalisation n'a été menée à ce jour notamment par manque d'outils pratiques.

Au Burundi, la réflexion n'a pas été approfondie du fait de l'instabilité politique. La paix est considérée comme une condition préalable.

Au Rwanda, la relation avec la diaspora est en train de s'organiser notamment avec la création d'une unité spéciale³⁸. Une des missions de cette unité est notamment de tirer des leçons de l'expérience du Mali et du Sénégal pour mener une action équivalente. De plus, le gouvernement valorise le développement du secteur bancaire et financier.

Il faut aussi ajouter que les trois pays disposent d'une agence nationale pour la promotion des investissements auprès des PME.

Toutefois, les membres de la diaspora n'expriment pas une demande forte pour une facilitation de l'investissement

La demande d'une intervention publique pour faciliter les transferts ne ressort pas clairement des entretiens. Au Burundi notamment, le gouvernement justifie son manque de dynamisme par une absence de demande du côté de la diaspora. Toutefois l'équipe ne dispose pas d'informations supplémentaires pour préciser son analyse.

La spécificité du programme MiDA en fait un bon outil de mise en réseau mais son manque d'expertise ne justifie pas une action plus poussée dans le domaine

L'amélioration des transferts financiers et leur orientation vers un investissement pour le développement nécessite :

- De rendre les services moins coûteux : dans les trois pays, des institutions publiques, privées et informelles développent sur base de nouvelles technologies de nouveaux services, dans des conditions plus compétitives. MiDA n'a pas l'intention de jouer un rôle d'opérateur sur ce marché.
- D'informer les individus sur ces services. En effet, malgré un développement des services rendus, le nombre d'utilisateurs n'augmente pas énormément, probablement aussi par manque de connaissance. **Du fait de ses contacts avec la diaspora, MiDA pourrait être un acteur pertinent dans la diffusion de l'information.**
- D'assurer un cadre législatif et institutionnel adapté. Ce point relève de la prérogative des gouvernements. Le programme MiDA ne peut donc que jouer un rôle d'accompagnement de cette dynamique en **assurant des transferts de connaissances spécifiques à ce domaine** via le volet transfert physique si les ministères sont demandeurs.

³⁸ Voir point 4.4.1

- D'apporter un encadrement technique aux individus désireux d'investir. Comme pour le premier point, MiDA ne dispose pas d'avantages techniques sur les autres institutions offrant déjà des services pour faciliter l'investissement (CEPRAM au Rwanda, COBIDU au Burundi ...).
- D'assurer une **mise en réseau de la diaspora** pour créer des groupes sensibilisés et désireux d'investir pour le développement de leur pays d'origine. Dans ce cas, le programme MIDA est tout à fait pertinent. La mise en œuvre des transferts physiques permet une recréation du lien entre la diaspora et le pays d'origine, préalable à l'investissement. De plus, du fait de sa large base de données, relativement unique, il est bien placé pour servir de catalyseur en mettant en réseau les experts.

La pertinence d'actions trop ponctuelles de financement de participation à des missions exploratoires sans possibilité de suivi personnalisé ultérieur ne paraît pas évidente. Il ne semble pas non plus que le programme MiDA dispose des ressources humaines nécessaires pour encadrer la production d'instruments de promotion des investissements d'une qualité suffisantes. Des institutions spécialisées travaillent sur ces questions avec des ressources sensiblement supérieures. Les interventions dans le domaine de l'information et la mise en réseau sont plus pertinentes.

4.3. Efficience

L'appréciation de l'efficience permet d'établir le lien entre les résultats et les moyens mis en œuvre.

Les frais de gestion représentent une proportion élevée des coûts du programme. L'organisation des transferts physique est globalement bonne malgré quelques critiques. En pratique, les décisions d'attribution des missions sont relativement centralisées et perçues comme peu transparentes par les institutions bénéficiaires mais celles-ci ne semblent pas s'en plaindre.

Une phase d'adaptation paraît inévitable pour chaque nouvelle mission car les TdR produits par les institutions bénéficiaires sont souvent imprécis et remis en cause en début de mission. La répétition de missions du même expert dans la même institution permet des ajustements successifs et contribue à l'amélioration de l'efficience moyenne du programme.

4.3.1. La base de données correspond aux besoins, mais souffre de certains déséquilibres

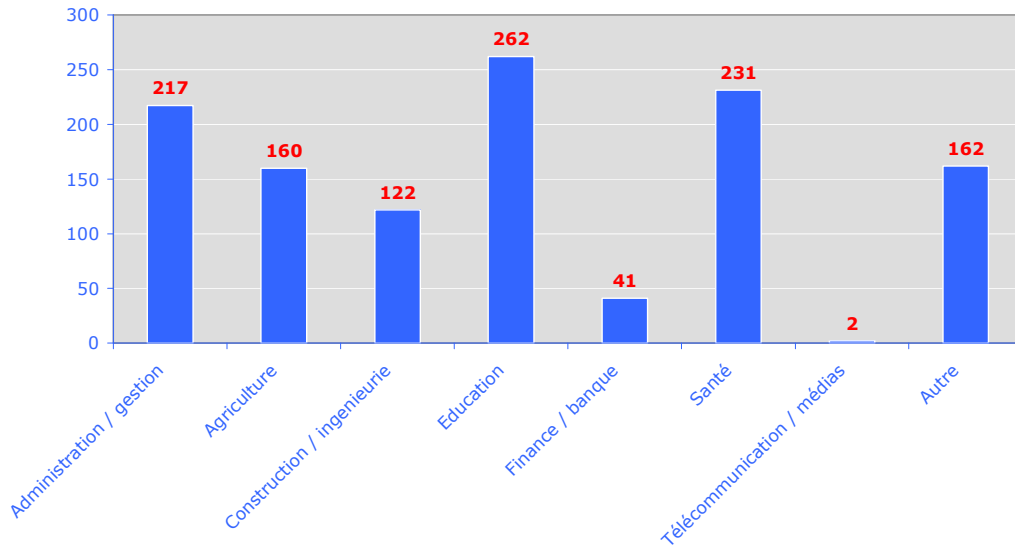
La base de données des experts MiDA est considérée comme un **atout du programme** à la fois par les institutions bénéficiaires, les gouvernements des pays partenaires et les autres bailleurs présents sur le terrain. A ce jour, elle dispose de 1370 CV. La base est relativement vivante : 24% des CV ont été mis à jour ou enregistrés en 2008. Pour 60% d'entre eux, la dernière mise à jour remonte à 2006.

Toutefois cette base de données est relativement **déséquilibrée concernant le pays d'origine des experts et justifie ainsi une approche régionale**. Parmi les experts enregistrés, 58% sont d'origine congolaise, 25% burundaise et 16% rwandais. De plus, malgré un objectif de féminisation de la base, plus des $\frac{3}{4}$ des experts enregistrés sont des hommes. Enfin, l'occupation des experts est plus problématique : 54% disposaient d'une occupation lors de la dernière mise à jour de leur profil (dont 23% d'étudiants³⁹) et 46% étaient inoccupés. La proportion d'experts inoccupés peut s'expliquer par le fait qu'il est difficile pour des experts en poste de se libérer même pour des missions d'un mois.

³⁹ Il est important de préciser que sont inclus dans les étudiants les professionnels ayant décidé de reprendre une formation universitaire, y compris de 3^{ème} cycle.

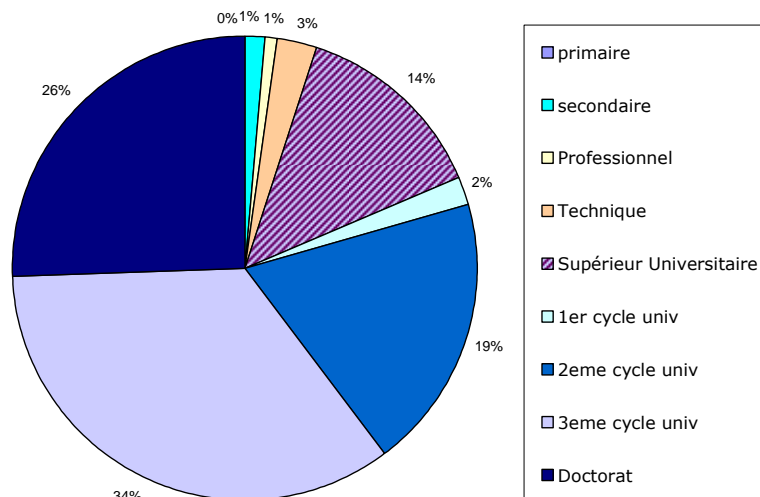
En ce qui concerne la répartition par âge, 53% des experts ont entre 30 et 44 ans, 37% entre 45 et 60 ans. Seulement 7% ont moins de 29 ans et 3% plus de 60. Par ailleurs, les secteurs de coopération de MiDA sont largement couverts par la base de données⁴⁰. En effet, le secteur le moins couvert est le secteur agriculture / développement rural qui compte 160 experts répertoriés. Les secteurs éducation et santé sont les secteurs les plus couverts par la base de données comptant respectivement 262 et 231 experts répertoriés.

Nombre d'experts par secteurs d'activités



Globalement, les experts disposent d'un haut niveau d'éducation, plus de 60% étant diplômés du 3^{ème} cycle universitaire, répondant ainsi à la demande dans le secteur enseignement universitaire. Cependant, les secteurs professionnel et technique ne sont couverts que par 4% de la base de données alors que ce type de formation est une priorité des gouvernements⁴¹ :

Niveau de formation des experts inscrits dans la base de données MiDA



⁴⁰ Les secteurs cités sont ceux sous lesquels se sont inscrits les experts. Chaque expert ne peut s'inscrire que dans un secteur. La catégorisation n'a pas été retravaillée par l'équipe.

⁴¹ Même remarque que pour les secteurs d'activités.

4.3.2. Un cycle d'intervention relativement centralisé et long

Le cycle du MiDA III fonctionne suivant les étapes suivantes, se répétant d'une année sur l'autre :

- Dans un premier temps, la cellule locale (RDC, Burundi, Rwanda) transmet les formulaires de demandes à ses points focaux au sein des différentes institutions et se charge du suivi de leur remplissage.
- Une fois la collecte des besoins réalisée, les comités techniques sectoriels se réunissent afin de prioriser les besoins. Il est important de préciser que la composition des comités techniques est très variable. Au Rwanda par exemple il est composé des points focaux et du coordonnateur national, au Burundi, du président du comité de pilotage, du coordinateur et de 1 à 3 représentants du secteur.
- Cette liste est ensuite validée en comité de pilotage national présidé par l'OIM. L'OIM y présente la ventilation du budget par pays et par secteur. L'objectif de ces comités de pilotage nationaux, où sont présents les représentants du gouvernement, des institutions et des autres bailleurs de fonds, est d'assurer l'alignement et la complémentarité. Dans les faits, ils fonctionnent quasi uniquement comme des chambres d'enregistrement.
- Une fois la liste validée, les missions sont mises en ligne sur le site du programme et les cellules nationales ont alors à charge de récupérer les termes de références précis des missions. Cette étape pose plus de problèmes aux cellules qui ont des difficultés à motiver les institutions à leur remettre les documents à temps.
- Une fois la demande parue, l'OIM est en charge de la présélection des candidats. Il transmet ensuite quelques CV (entre 2 et 5 CV) aux institutions bénéficiaires qui sélectionnent l'expert en dernier ressort.
- Ce n'est qu'une fois l'expert sélectionné que le document de mise à disposition du personnel est rédigé. Ce MAD inclut les termes de référence ainsi que les conditions de réalisations de la mission (logement fournit ou non, soutien pour le transport...).
- La durée de ce 1^{er} cycle (collecte des besoins / arrivée de l'expert) dure environ 6 mois, ce qui est considéré comme beaucoup trop long par les cellules nationales d'autant qu'elles disent être occupées à 75/80% de leurs capacités.
- Une fois, les missions réalisées, les institutions ont la charge de réaliser une évaluation de l'expert. Au Rwanda, la cellule nationale est en charge de leur collecte. En RDC, celles-ci doivent être directement transmises à l'OIM mais le nombre d'évaluations réellement transmises dans ce cas est très faible.

Par ailleurs, il est important de préciser que les institutions rencontrées disent ne pas connaître le fonctionnement pratique du programme (voir point 4.4.3). Quant aux experts, 50% des répondants au questionnaire disent ne pas connaître les modalités de sélection.

Ainsi, malgré une volonté de transparence, le fonctionnement du programme reste très centralisé, peu connu des différents partenaires et relativement long.

4.3.3. Les coûts par unité de prestation ne sont pas excessifs par rapport à un programme comparable mais sont très sensibles à la durée des missions

Coût total du programme

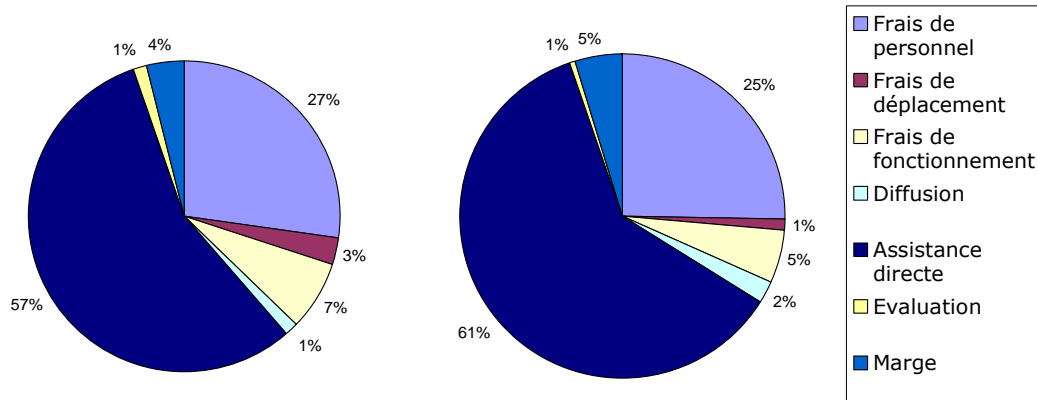
Le budget prévisionnel MiDA III d'un montant de 2,23 M€, correspond à 233% du budget dépensé pour MiDA II. Cette augmentation s'explique par :

- l'allongement de la phase d'exécution : 14 mois pour MiDA II, 24 pour MiDA III,
- l'augmentation du nombre de missions prévues : 70 pour MiDA II, 160 pour MiDA III,
- la réutilisation de la balance de MiDA II en supplément au budget prévisionnel de MiDA III.

La comparaison de la structure des coûts permet de relever une légère réallocation des ressources du programme vers l'assistance directe à la diaspora (principalement coûts des transferts physiques). En effet, si tout le budget prévu est décaissé, la ligne « direct assistance to the diaspora, to candidates and local capacity building » représentera 61% du budget, contre 56% lors du programme MiDA II. Cette réallocation des ressources s'explique par une intensification des transferts physiques avec une moyenne de 6 transferts par mois pour MiDA II (70 missions courtes + 5 missions longues en 14 mois, soit l'équivalent de 80 missions) contre 7 pour MiDA III (160 missions en 24 mois). Mise à part cette modification, la structure des coûts reste relativement stable entre les deux programmes. On note toutefois que 39% du budget est dédié aux frais de gestion du programme, ce qui paraît très élevé.

Structure des Coûts MiDA II

Structure des coûts MiDA III



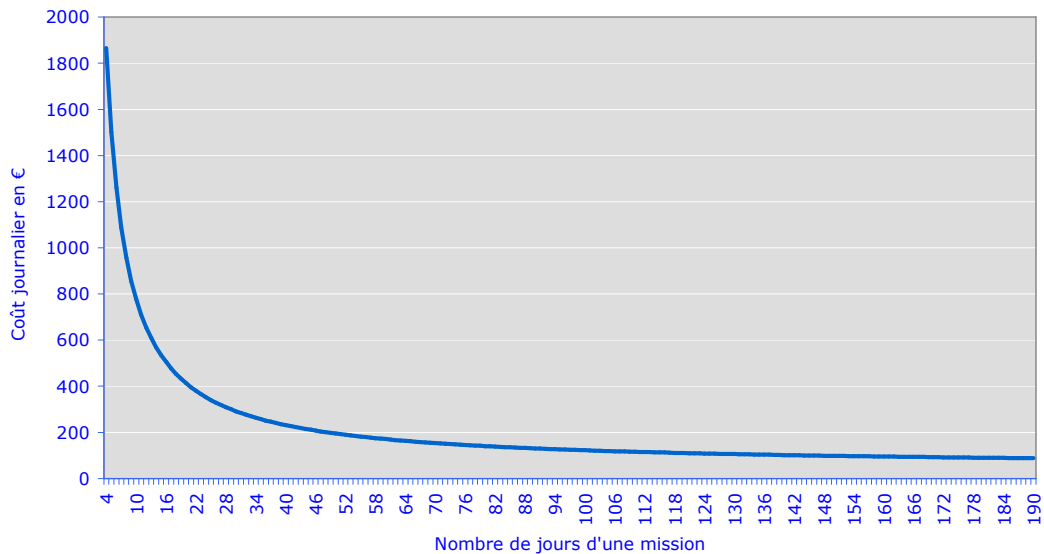
Coût moyen d'une mission

En moyenne les missions MiDA III durent 55 jours, soit près de deux mois. Ainsi, le coût moyen d'une mission est de 10 321€⁴² et le coût journalier de 187,6€. La durée des missions menées sous MiDA III était comprise entre 4 et 190 jours. Le coût

⁴² On considère qu'à l'exception du per diem une mission à le même coût quelque soit sa durée. Le calcul est donc le suivant : soit X coût total des frais généraux déboursés du programme imputables aux transferts physiques + Y le coût total des billets d'avion, assurance et visas des experts / par le nb de missions réalisées, et Z le nb de jours de mission, le coût d'une mission $M=X+Y+50Z$. Voir annexe 9 et 10

journalier varie donc entre 1865€ pour les missions les plus courtes et 88€ pour les missions les plus longues.

Coût journalier en fonction de la durée des missions



En comparaison, le programme TOKTEN au Rwanda⁴³, programme similaire au programme MiDA, disposait d'un budget de 1 202 300\$ et a permis la réalisation de 52 missions, soit un coût moyen d'environ 15.000€ par mission. Dans le cadre de ce programme, les missions doivent être comprises entre 1 et 3 mois. Nous n'en connaissons pas la durée moyenne, ni la nature précise des prestations couvertes par ce budget. La comparaison est donc difficile mais suggère que le coût moyen de l'ordre 10.000€ /mission de MIDA reste dans le domaine du raisonnable pour ce type d'activité.

Le coût des missions recouvre une prestation généralement bonne des cellules MIDA. Le système fonctionne efficacement tant du côté de la sélection des requêtes que de celui de la sélection des experts et de l'accompagnement de leur mobilisation.

Certaines critiques sont toutefois émises. Malgré une grande motivation pour s'investir dans le développement de leur pays, une fois la mission réalisée, les experts MiDA relèvent les points suivant pouvant être considéré comme des freins à la multiplication des missions :

- D'un point de vue logistique, la **prise en charge des missions** est parfois considérée comme insuffisante, que ce soit en ce qui concerne la facilitation des démarches pour l'obtention de visa ou l'accueil dans le pays. A ce niveau, les commentaires sont très positifs concernant le Rwanda et le Burundi, mais plus inégaux concernant la RDC où certains experts se disent déçus de l'accueil à Kinshasa et de la mise en contact avec les institutions bénéficiaires. Lorsque les institutions ne participent pas à l'hébergement et au transport de l'expert, le per diem ne couvre pas les frais journaliers. La participation de l'institution est par ailleurs perçue comme une contribution qui devrait être obligatoire. Au Rwanda, la cellule demande systématiquement aux institutions bénéficiaires d'assurer le logement de l'expert et vérifie le respect de cet engagement. Ce type de problème ne se pose donc pas dans ce pays.
- La **préparation des missions** est elle aussi insuffisante. En effet, Les termes de références des missions ne sont pas toujours précis et une fois sur place, ont tendance à s'élargir sans contrôle, induisant un risque de dispersion des

⁴³ Pour plus d'information sur le programme TOKTEN Rwanda, voir annexe 12

contributions de l'expert et la perte de vue de l'objectif de la mission. Par ailleurs, l'état des lieux n'est souvent pas de bonne qualité et doit être refait à l'arrivée de l'expert, empiétant sur un temps souvent déjà fort limité. La mise en contact de l'expert avec l'institution avant le départ de la mission n'est pas systématique. L'initiative de l'expert joue un rôle important à cet égard.

- **L'encadrement assuré par l'institution** n'est pas toujours suffisant et donne l'impression aux experts que leur travail n'est pas toujours bien valorisé.
- Enfin, la disponibilité des experts qui exercent une activité professionnelle en Europe est limitée alors que tous reconnaissent la nécessité de missions relativement longue.

Le taux de déboursement du programme, proche de 100% suggère qu'il pourrait absorber une augmentation sensible de son budget. L'organisation actuelle (cellule centrale, cellules locales et comités de pilotages) pourrait probablement, moyennant quelques ajustements, prendre en charge un flux plus important de missions sans augmentation proportionnelle des coûts. Une augmentation de la taille du programme contribuerait à en faire baisser le poids relatif des coûts de structure.

4.4. Durabilité

Malgré son importance financière limitée, le programme bénéficie d'une grande visibilité politique dans les trois pays d'intervention. Le support politique y est déclaré. Les gouvernements insistent de plus en plus sur le potentiel que représentent leurs diasporas, mais peu de chose semble être faite par ces gouvernements pour tenter d'intéresser d'autres bailleurs de fonds à un programme tel que MiDA. Les institutions bénéficiaires se déclarent nettement en faveur de la poursuite du programme. L'offre de service d'expertise se maintient et nombreux sont les experts prêts à renouveler l'expérience. La recherche de complémentarité entre l'expertise MiDA et d'autres financements est reconnue comme une priorité mais encore assez peu mise en œuvre.

4.4.1. Le programme est approprié par les Etats partenaires

Dans les trois pays partenaires, le programme rencontre une réel soutien des gouvernements.

En **RDC**, les questions migratoires se positionnent de plus en plus parmi les priorités du gouvernement. Cette évolution se traduit par :

- en 2001, les efforts du gouvernement pour héberger le siège régional de l'OIM ;
- l'inscription dans le cinquième pilier du DSRP – appuyer la dynamique communautaire - de l'objectif de capitalisation l'expérience du programme MiDA et de la mise en chantier d'un programme national de migration pour le développement ;
- l'organisation prochaine d'une conférence avec la diaspora congolaise du 31 juillet au 2 août 2008 ;
- une réflexion interministérielle sur le dégagement de ressources au profit de la cellule MiDA dans une optique d'appropriation et de durabilité ;
- une forte implication de la Ministre de l'Emploi, du Travail et de la Prévoyance Sociale dans le suivi des réalisations du programme, notamment via la création d'une supervision de la cellule en la personne de l'ancien coordinateur.

Au **Burundi**, l'implication du gouvernement dans les questions migratoires se traduit aussi par une référence au rôle de la diaspora dans le CSLP, second pilier (croissance

économique durable et équitable). Le fait que cette référence ne soit pas inscrite dans le PIN relativise toutefois l'appropriation du programme par le gouvernement. De plus, le Ministre du Travail et de la Sécurité Sociale et son chef de cabinet ont été récemment nommés et n'ont qu'une connaissance générale du programme. Toutefois, ce dernier reste convaincu de l'importance de MiDA, principalement dans le secteur de la santé et de l'éducation, à la condition de réaliser des missions d'une durée suffisante. Cet attachement et cette exigence se retrouvent aussi au sein du Ministère de la Santé.

Au **Rwanda**, l'implication de la diaspora dans le développement du pays est inscrite dans l'EDPRS (Economic Développement and Poverty Reduction Strategy) dans le cadre du programme de croissance de l'emploi et des exportations (Elargir et renforcer les finances publiques) et du programme de gouvernance (Renforcer les capacités du secteur public et promouvoir l'emploi). Dans ce dernier cas, le programme MiDA est identifié comme un des outils pour le renforcement des capacités permettant aussi de créer un lien entre la diaspora et son pays d'origine. Par ailleurs, afin de mettre en œuvre la stratégie le gouvernement va mettre en place :

- un forum sur le sujet afin de lever des fonds pour la réalisation de la stratégie ;
- un audit sur les capacités disponibles comme préliminaire à la définition de la politique de renforcement des capacités ;
- une politique d'attraction des compétences menée par les services d'immigration (facilitation de visas notamment) ;

De plus, le gouvernement a comme ambition d'établir une relation dynamique avec la diaspora :

- Une unité spéciale chargée de la diaspora a été mise en place au sein du Minafet (Ministère de la Fonction Publique et du Travail). Sa fonction sera d'établir les contacts entre la diaspora et les institutions techniques, de faciliter la création de projets de la diaspora et d'en assurer le suivi. Etant créée depuis janvier 2008 seulement, la cellule est actuellement en cours de construction d'une base de données de la diaspora rwandaise. Il est aussi prévu de visiter les pays où la diaspora est très active (Sénégal, Mali ...) afin d'en tirer les leçons. A terme, l'objectif est de créer un département ministériel regroupant l'unité spéciale, la cellule MiDA et la coordination TOKTEN.
- Des réunions avec la diaspora sont menées annuellement.

La vision positive du programme vaut à la fois pour le Ministère du Travail, le Minafet et le Ministère de la Santé. Ce dernier en effet est très positif quant au programme et souhaiterait une intensification des missions. D'après lui, au-delà d'un appui en ressources humaines nécessaire suite au génocide, les missions courtes permettent aux experts de se rendre compte de l'évolution que connaît le pays et de répercuter cette image dans leur pays de résidence.

Enfin, le soutien politique donné au programme se traduit par l'accueil donné au programme par de hauts responsables politiques. Bien que le programme soit relativement « modeste » avec un budget de moins de 400 000€/pays et par an l'équipe d'évaluation a été reçue au niveau ministériel dans les trois pays⁴⁴. Dans les trois cas, le discours politique s'est révélé très favorable au projet.

⁴⁴La Ministre de l'Emploi, du Travail et de la Prévoyance Sociale de la RDC accompagnée de son directeur de cabinet, le Chef de cabinet du Ministre de la Fonction Publique, du Travail et de la Sécurité Sociale du Burundi, le Ministre de la santé et la Secrétaire générale du Ministère de la Fonction publique et du Travail et le Secrétaire général du Ministère des Affaires étrangères et de la Coopération du Rwanda.

Ce soutien dans le discours s'accompagne d'un soutien financier inégal entre les pays.

Le gouvernement congolais a décidé en réunion interministérielle d'accroître la cellule. L'appui financier au programme est désormais constitué de l'hébergement dans des locaux appartenant au Ministère et par le versement de salaires à trois personnes appuyant la cellule : un informaticien, une secrétaire et une caissière.

Au Rwanda, cet appui financier est plus développé. Les trois membres de la cellule sont en effet rémunérés par le Ministère du Travail et de la Fonction Publique.

4.4.2. Malgré sa grande visibilité pour un coût limité et son image globalement positive, le concept MiDA ne motive pas les bailleurs dans la région

La Coopération belge avec MiDA et le PNUD avec TOKTEN sont les seuls bailleurs de fonds à financer des programmes de ce type dans la région. Certains bailleurs de fonds tels que la Commission Européenne et la Banque Mondiale notamment, siègent au Comité de pilotage de MiDA à Bruxelles ou sur le terrain et adoptent une position positive par rapport à ce programme mais ne semblent pas envisager de contribuer à son financement.

4.4.3. Le programme est relativement bien approprié par les institutions qui en bénéficient

Les institutions bénéficiaires sont globalement très intéressées par le programme bien que leur connaissance de son fonctionnement ne soit que relative.

En effet, lors des différents entretiens, tous leurs représentants ont fait preuve d'une volonté de renouveler l'expérience. Toutefois, sur les 31 institutions bénéficiaires de MiDA II, seules 18 l'ont été du MiDA III. Les institutions n'ayant pas reçu à nouveau des experts MiDA étaient principalement des services de l'administration publique (Ministères et villes). Du côté des institutions d'enseignement, le renouvellement a été presque total : seules 3 institutions d'enseignement sur 14 n'ont pas reçu un nouvel appui. Cette différence peut s'expliquer par la nature du soutien apporté (les missions en administration permettent la mise en place de projet, celles en universités permettent de pallier des déficits structurels). De plus, entre MiDA II et MiDA III, le nombre d'institutions bénéficiaires a été multiplié par 1,7 montrant l'intérêt porté au programme.

Cet intérêt se traduit aussi par la bonne relation entre les experts MiDA, les institutions et les « collègues » des experts. Les représentants des institutions sont toujours très satisfaits de l'apport des experts. A aucun moment des difficultés d'intégration n'ont été mentionnées, que ce soit dans l'institution ou avec le personnel en poste. Cette facilité d'intégration est aussi présentée par les experts. Les cas de concurrence entre collègues une fois sur place n'ont été que présentée que comme des cas rares et mineurs.

Cependant, les institutions n'ont qu'une connaissance partielle des objectifs et du fonctionnement du programme.

- En ce qui concerne les objectifs, le programme est vu avant tout comme une première étape avant la facilitation des retours permanents.
- En ce qui concerne le fonctionnement, celui-ci manque de transparence. Les institutions sont au courant des étapes qui les concernent (rédaction de la demande, des TdR, sélection de l'expert) mais ne connaissent pas le mécanisme de priorisation ni de sélection des demandes. En effet, les institutions ne savent que rarement si leurs requêtes ont été acceptées ou non. Dans de nombreux cas, leurs représentants ne connaissant pas la suite donnée à leur dossier, supposent que leur traitement est en cours. De plus, le mécanisme dans son ensemble ainsi que les critères de sélection ne sont pas

connus. Toutefois, le mécanisme de priorisation des demandes est plus transparent au Rwanda où les comités techniques sectoriels sont composés des points focaux de toutes les institutions concernées.

Cette situation ne semble toutefois pas poser de problème aux différentes institutions bénéficiaires qui se disent très satisfaites du fonctionnement du programme.

De plus, les institutions ne sont pas toujours capables de formuler leurs demandes. Comme nous l'avons vu précédemment, la qualité des TdR est inégale et leur tendance à s'élargir en cours de mission est symptomatique du manque de préparation de la mission par les institutions.

Ce manque de préparation couplé à l'absence de critique du manque de transparence du système peut donc être perçu comme un manque d'appropriation par les institutions.

4.4.4. Le programme est approprié par les experts sans que cette appropriation permette une indépendance de gestion

Voir le point 4.2 : *les experts veulent s'organiser pour mettre le programme en œuvre*

Toutefois, malgré la volonté des experts la participation au programme MiDA reste une décision individuelle (la connaissance de MiDA et la promotion du programme principalement par bouche-à-oreille en est une illustration⁴⁵). MiDA a très peu investi dans la promotion de développement de réseaux adaptés aux besoins du programme au sein de la diaspora.

4.4.5. Le renforcement des structures locales est encore insuffisant

Le renforcement des cellules de coordination nationales est en cours mais considéré comme insuffisant.

- Toutes les cellules disposent d'équipements informatiques connectés et d'un véhicule.
- Les coordinateurs et assistants sont en contact directs et réguliers avec les institutions.
- Les documents de collecte d'information sont disponibles et mis à jour.
- Cependant MiDA III n'avait financé qu'une seule formation des agents des cellules au moment de l'évaluation. Une seconde formation doit être menée en septembre pour assurer la transition entre les phases III et IV du programme. Bien que considérée comme très utile, cette formation est aussi jugée insuffisante. D'autres formations sont attendues non seulement au niveau pratique (informatique, procédures...) mais également pour renforcer la compréhension et l'adhésion des équipes aux objectifs du programme, ainsi que pour leur permettre de partager leurs expériences pratiques.
- Le fonctionnement du programme reste très centralisé tout au long du processus, y compris en ce qui concerne la gestion financière.
- En RDC, entre une absence d'autonomie de gestion et un budget trop réduit, la cellule considère qu'elle ne peut élargir son champ d'action, notamment à la visite pourtant nécessaire des institutions bénéficiaires à l'intérieur du pays.

⁴⁵ 59% des répondants ont connu MiDA par bouche-à-oreille ; 83% des répondants ayant l'intention de promouvoir le programme le feront par bouche-à-oreille.

Les comités pilotages ont bien été renforcés par la création des comités techniques mais comme nous l'avons vu, leur composition est très variable d'un pays à l'autre.

De plus, les comités de pilotage sont plus considérés comme une chambre d'enregistrement des décisions prises par les comités techniques et à Bruxelles. Ils ne participent pas non plus au renouvellement des stratégies sectorielles qui restent celles de mai 2005.

4.4.6. Le programme n'est pas assez complémentaire d'autres programme mais des pistes existent

Exception faite de deux cas en RDC et deux cas au Rwanda, le programme n'a pas été capable de mobiliser des cofinancements bien que les autres bailleurs semblent intéressés par la démarche.

Le **PNUD - RDC** a en effet intégré le programme MiDA dans son programme gouvernance (2007-2012) sur un projet de gouvernance administrative. Le projet en question, d'une durée de 6 mois, nécessitera l'apport de 12 experts pour des missions de 3 mois. La phase d'identification des besoins a déjà été réalisée et les TdR ont été reçus. Les experts sont en cours de sélection.

La collaboration avec le MiDA est aussi envisagée pour le programme de lutte contre la pauvreté/ relèvement communautaire. Ce programme sera formulé et mis en œuvre à partir de 2009.

Au Rwanda, un même type de collaboration est envisagé avec le **HIDA** (Resources and Institutional Capacity Development Agency) où le programme fournirait de l'expertise via sa base de données et le HIDA fournirait le financement. Cet accord serait financé sur le budget du projet SDC, budget financé par la coopération belge.

Toujours au Rwanda, le programme a mis en place un partenariat avec la CTB sur un projet de dépistage du sida. La CTB était en charge de la fourniture de la logistique et MiDA de la formation des laborantins.

Dans le cadre du volet transfert virtuel, l'OIM a conclu un MoU avec l'AUF. Cependant ce document représente plutôt une déclaration d'intentions portant notamment sur l'échange d'information et la consultation réciproque. Le volet coopération ne précise pas de quelle façon cette coopération se concrétisera.

Enfin, le programme MiDA a été repris par la Rhénanie du Nord / Westphalie pour les migrants dans la région (financement d'un programme préparatoire et d'un projet pilote MiDA NRW en RDC) et par l'Italie qui s'est orientée vers un appui à l'investissement de la diaspora au Sénégal et au Ghana. Dans ce dernier cas, le programme sert de pont entre la diaspora et les autorités.

Si le programme MiDA n'a mobilisé que peu de cofinancements, certains experts ont joué ce rôle d'interface entre les institutions du Nord et du Sud afin d'en mobiliser. On citera notamment le cas du CNOS, qui, par l'intermédiaire de la BAC, a pu mobiliser un financement DGCD, ainsi que l'Université de Goma qui a bénéficié de l'appui de Livres sans Frontières grâce à l'expert MiDA venu en mission.

5. CONCLUSIONS

5.1. Volet transferts physiques

C1 : Le volet « **transferts physiques** » a **largement atteint ses objectifs**, non seulement en termes de réalisations (nombre de missions mobilisées), mais également en termes de résultats. Tant les institutions que les bénéficiaires directs (étudiants) reconnaissent l'apport des experts MiDA, non seulement en termes d'augmentation quantitative des ressources humaines disponibles, mais aussi en raison de leurs spécificités propres de concitoyens expatriés, « passeurs » d'informations, de culture et de pratiques entre un environnement où ils vivent tous les jours et un autre auquel ils n'ont pas cessé d'appartenir.

C2 : L'expérience de MiDA dans les trois pays confirme donc une des hypothèses de départ du programme, à savoir que les migrants, pour autant qu'ils disposent d'une expérience professionnelle suffisante dans le domaine pour lequel ils réalisent leur mission, sont reconnus comme disposant d'atouts pour exercer ce transfert. Les autres hypothèses qui sous-tendent ce volet du programme, à savoir l'existence d'une offre d'expertise bénévole de qualité au sein de la diaspora et d'une demande des institutions qui se maintient, voire se développe avec l'expérience, sont largement vérifiées. L'hypothèse d'une acceptation de l'approche régionale par les parties se vérifie également. **La pertinence du volet transferts physiques est donc incontestable.** Le programme MiDA constitue un des rares programmes⁴⁶ qui n'ait pas pour objectif le rapatriement des migrants mais qui vise l'objectif beaucoup plus intéressant, de permettre aux pays d'émigration de s'appuyer sur l'atout que constitue le fait de disposer d'une diaspora.

C3 : **L'organisation de ce programme est globalement bonne** en ce qui concerne les transferts physiques. Son caractère relativement centralisé est peu contesté à ce stade. La structure coûte proportionnellement cher, mais s'est montrée capable de déboursier la totalité du budget tout en maintenant un niveau de qualité des prestations conforme aux objectifs et aux attentes des parties concernées.

C4 : **Dans les pays des Grands Lacs, la visibilité politique du volet transferts physiques du programme est très élevée** malgré son budget limité, et les réactions enregistrées au niveau politique sont unanimement positives. C'est également la perception dominante des institutions bénéficiaires et des experts participants. MiDA a réussi à mobiliser des experts individuels mais n'a pas beaucoup investi pour faciliter le développement de réseaux d'expatriés susceptibles de prendre à terme en charge certaines fonctions actuellement couvertes par l'OIM.

C5 : **La continuité paie** ; La première mission d'un expert implique le plus souvent des ajustements parfois difficiles en début de mission. Les opérations de transfert physique les plus réussies en termes d'impact sont celles qui ont permis à l'expert de réaliser plusieurs missions successives et dans certains cas, d'établir un lien entre l'institution au sein de laquelle il travaille en Europe et celle avec laquelle il collabore en Afrique.

⁴⁶ Le seul autre étant TOKTEN financé par les Nations Unies

C6 : Le volet transferts physiques a déboursé ou va débourser la quasi-totalité des ressources qui lui étaient affectées, tant sous MiDA II que sous MiDA III. Il pourrait très probablement **absorber efficacement des financements plus importants**.

C7 : L'efficacité des deux autres volets du programme (transferts financiers et virtuels) est beaucoup plus limitée. Certains objectifs opérationnels ont été atteints, mais très peu de résultats concrets peuvent être affichés.

5.2. Volet transferts financiers

C8 : Le coût et le temps nécessaire à la mise en place et à la mise à jour permanente d'une plateforme internet d'orientation permettant aux expatriés de minimiser leurs coûts de transferts financiers ont été sous-estimés. En effet, si un opérateur spécialisé a eu des difficultés à obtenir les premières informations, on peut se demander quelles seront les possibilités de MiDA pour en assurer sa mise à jour. C'est également le cas pour les services à fournir pour constituer un partenaire crédible auquel se fiera un candidat investisseur. L'absence de suivi des bénéficiaires des missions économiques et d'investissement est révélatrice. La mise en réseau avec des institutions spécialisées dans l'encadrement d'investisseurs est ainsi plus pertinente.

C9 : La pertinence pour MiDA d'intervenir dans la question des transferts financiers n'apparaît pas clairement. Après avoir été trop longtemps sous-estimée, l'importance économique des transferts financiers de la diaspora pour leurs pays d'origine ne fait plus de doute, mais la question de savoir : a) si les émigrés ont besoin d'une intervention publique pour savoir comment transférer et comment dépenser (ou investir) leur argent et, b) dans quelle mesure le programme MiDA est réellement équipé pour fournir un appui efficace dans ce domaine, semble mériter une analyse plus approfondie.

5.3. Volet transferts virtuels

C10 : De la même manière, l'utilité de développer des instruments d'enseignement à distance commence à motiver de plus en plus d'acteurs (au moins pour ce qui est de la formation de formateurs). Toutefois, les besoins en équipement sur le terrain et surtout l'importance de l'investissement nécessaire pour développer des modules de formation de niveau comparable à ce qui est déjà produit par des institutions spécialisées, ainsi que l'engagement de long terme qu'impliquent la mise à jour permanente de ces cours dépassent probablement les capacités humaines et financières de MiDA.

C11 : Si l'enseignement à distance est compris dans un sens plus large, tel que l'encadrement à distance ou l'appui aux enseignants locaux à la mise en ligne, alors les interventions s'apparentent au volet transfert physique.

C12 : Si pour les transferts physiques le programme MiDA dispose d'avantages comparatifs qui en font un opérateur performant capable d'absorber plus de moyens, pour les transferts virtuels et financiers cet avantage comparatif paraît beaucoup moins évident. Les moyens consacrés à ces activités auraient probablement été mieux valorisés par une extension des transferts physiques.

6. RECOMMANDATIONS

R1 : Concentrer les ressources sur les transferts physiques⁴⁷. C'est l'activité phare de MiDA. La pertinence et l'efficacité de cette dimension du programme constituent son atout principal. Le volet « transferts physiques » est perçu comme une incontestable « bonne idée » par tous les acteurs mais également par les observateurs (autres bailleurs notamment) interrogés. Compte tenu de son objet social et de son image d'indépendance l'OIM est un opérateur idéal pour mettre en œuvre ce volet. L'évaluation montre en outre que la principale contrainte limitant les effets de cette activité est d'ordre financier. Trois axes principaux de recommandation portant sur les transferts physiques peuvent donc découler de ces constats :

R1.1 : Augmenter l'efficacité du système afin de pouvoir faire plus avec les moyens existants. Quelques pistes pourraient être explorées dans ce sens :

- Imposer une durée minimale aux missions. Les très courtes missions coûtent très cher par jour utile, tant en logistique qu'en termes de billet d'avion. Leur efficacité, surtout s'il s'agit d'une première mission est contestée, notamment dans l'enseignement. Même si cela implique la perte de certains experts, il est suggéré de refuser le financement de missions d'une durée inférieure à un mois.
- Compte tenu du cycle du programme, la charge de travail des cellules est assez irrégulière. Une analyse systématique de leur emploi du temps permettrait d'identifier à la fois des périodes de surcharge, mais également des périodes de faible activité. Une programmation plus systématique des activités permettant de mieux valoriser ces équipes mériterait d'être envisagée. Les périodes de creux pourraient être mises à profit pour des activités de promotion, de suivi des institutions et des indicateurs ...
- Le prestige du projet au niveau des trois pays permettrait peut-être de systématiser les relations entre la cellule MiDA et les trois ambassades concernées pour pouvoir offrir un appui efficace dans ce domaine aux experts sans que cela prenne trop de temps à la cellule.
- Comme cela se fait au Rwanda, les contrats avec les institutions pourraient systématiquement imposer la prise en charge du logement de l'expert par ces institutions, afin d'éliminer tout débat et toute ambiguïté à ce niveau. Comme vu sur le terrain, ce ne sont pas toujours les institutions les moins dotées qui n'assuraient pas le logement aux experts. MiDA pourrait éditer une forme de cahier de charges imposant pour ce logement, des normes de confort minimales et une distance maximale du lieu de travail. Ces normes doivent être connues de l'expert. Ceci permettrait aussi une plus grande implication des institutions dans la programmation des missions.
- Le facteur principal d'augmentation d'efficacité serait d'augmenter le budget du programme car les cellules peuvent probablement gérer plus que le budget actuel, comme le suggère le fait qu'elles ont déboursé la totalité du budget sans difficulté majeure. Une augmentation du budget à frais de structure constants pourrait faire baisser le coût relatif de ces derniers. La recherche de financements complémentaires à celui fourni par la coopération belge est une priorité.

⁴⁷ L'équipe entend une concentration sur le volet dans son ensemble et non pas sur un des trois secteurs d'intervention en particulier.

R1.2 : Rechercher l'amélioration de la durabilité du programme de transferts physiques.

- MiDA privilégiera la continuité de la relation avec un certain nombre d'institutions partenaires au sein desquelles les experts MiDA pourront développer des projets de moyen terme soutenus par des missions successives. Cette continuité permettrait par ailleurs de responsabiliser les points focaux notamment dans la rédaction des demandes et de contribuer à la définition de stratégies propres aux institutions bénéficiaires, visant à optimiser l'utilisation de l'expertise de la diaspora.
- Le rôle de comités techniques et des comités de pilotage peut être renforcé, leur composition pourrait être revue sur le modèle rwandais selon lequel les comités techniques regroupent les « points focaux » des institutions partenaires. Ceci contribue à augmenter les contacts entre la cellule MiDA et ces institutions et améliore la transparence du processus.
- MiDA fournit de l'expertise dans un environnement où cette expertise est rare, mais où des moyens financiers sont en général mobilisables. En effet, dans chacun des pays, certains bailleurs et ONG cherchent des « points d'ancrage » pour leurs financements. En outre, les experts MiDA disposent, à travers leurs relations professionnelles en Europe, de contacts qu'ils pourraient mobiliser. Les constats de l'évaluation montrent que certaines initiatives sont déjà prises par les experts dans ce sens. La perspective d'une continuité de la relation avec l'institution bénéficiaire est importante pour motiver les experts à développer des projets capables de mobiliser des financements complémentaires à l'action de MiDA.
- La durabilité du programme dépend dans une large mesure de la volonté et de la capacité des expatriés de s'organiser au moins autour de thèmes précis. Jusqu'à présent, la cellule MiDA de Bruxelles a traité avec les experts sur une base individuelle et a peu investi dans l'appui à la structuration de réseaux au sein de la diaspora. Or, au-delà d'initiatives individuelles, les interviews et focus groups montrent que certains experts développent des réseaux, voire des équipes d'experts susceptibles de coordonner leur action pour soutenir un projet. Ces équipes se heurtent à des problèmes pratiques pour lesquels d'autres acteurs pourraient fournir une aide précieuse. MiDA pourrait intensifier son action en faveur de la collaboration entre experts notamment en favorisant l'organisation par ces experts, si possible dans les locaux de l'OIM, **d'ateliers thématiques** sur des sujets tels que les possibilités de transport d'équipement médical, les sources de financement dans la santé au Burundi, les sources de financement de stages professionnels ou d'études de troisième cycle en Europe, etc. Ces ateliers seraient animés par des spécialistes invités.
- Si le programme MiDA est connu et apprécié par les gouvernements des pays des Grands Lacs, en Europe, la plupart des partenaires de ce programme disent en avoir entendu parler par hasard. En termes de durabilité, l'enjeu de la visibilité est crucial, à la fois pour élargir la base d'experts disponibles mais également pour faire mieux connaître ce programme à d'autres bailleurs de fonds potentiels qui pourraient y collaborer, soit comme financiers directs, soit en intégrant l'expertise MiDA dans des programmes plus larges d'appui à des institutions universitaires ou de santé. L'organisation d'une conférence annuelle à l'occasion par exemple de la présentation du rapport d'activités, pourrait contribuer à améliorer cette visibilité.

R2 : La poursuite d'objectifs d'appui aux transferts virtuels de connaissances et aux transferts financiers peut être perçue comme complémentaire mais ne semble pas indispensable au succès du volet transferts physiques. **L'avantage comparatif de MiDA dans ces deux domaines devrait être reconsidéré attentivement.** L'intervention de MiDA pourrait se limiter à orienter les experts intéressés vers des opérateurs plus spécialisés dans ces domaines.

R3 : Proposition d'indicateurs de suivi pour le volet transfert physique :

- La première batterie d'indicateurs concerne l'objectif général du programme. Les indicateurs proposés partent de l'hypothèse que le programme évoluera dans le sens des recommandations précédentes. à savoir : la structuration de la diaspora, une focalisation des missions sur quelques institutions et l'augmentation du financement / cofinancement des missions. L'impact attendu est celui de la structuration de la diaspora.
- Pour chaque indicateur, les personnes chargées de le renseigner sont précisées.
- Etant donné le faible poids relatif du programme il n'est pas possible de proposer des indicateurs d'impact sur le développement dans les pays partenaires. Des effets de long terme observés ne pourraient être imputés au programme.

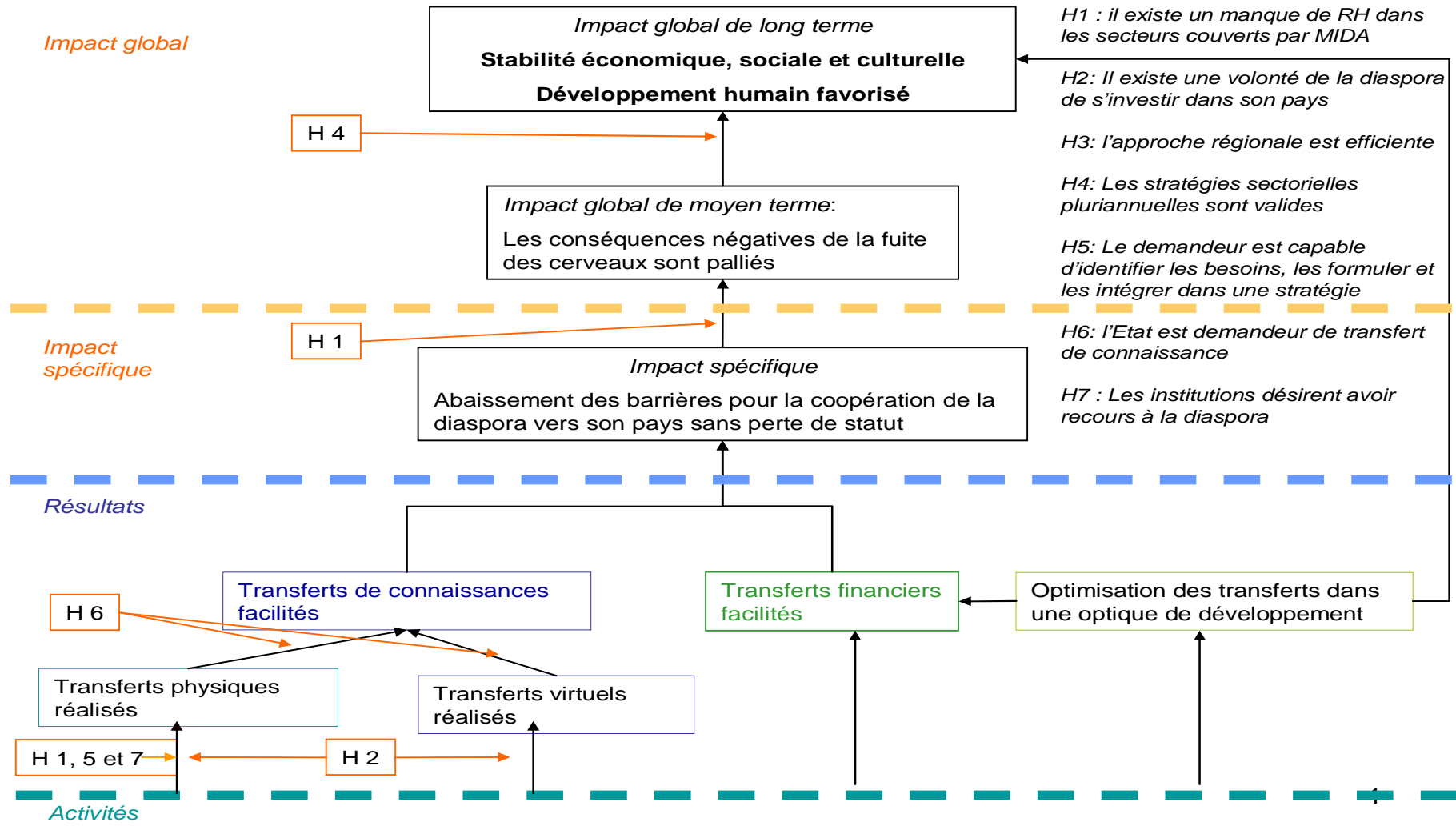
	Résultats	Resp	Impact	Resp
Objectif général du programme	Structuration de la diaspora: Nombre d'ateliers thématiques organisés par les experts	<i>Cellules MiDA Bxl</i>	Nombre de cellules thématiques constituées au sein de la diaspora	<i>Cellules MiDA Bxl</i>
	Concentration des interventions : Nombre d'experts répétant une mission dans la même institution	<i>cellules</i>	Nombre de projets d'appui formulés comprenant plusieurs experts	<i>Cellules MiDA Bxl</i>
	Nombre de missions financées/cofinancées par d'autres sources que MiDA	<i>cellules et point focal</i>		

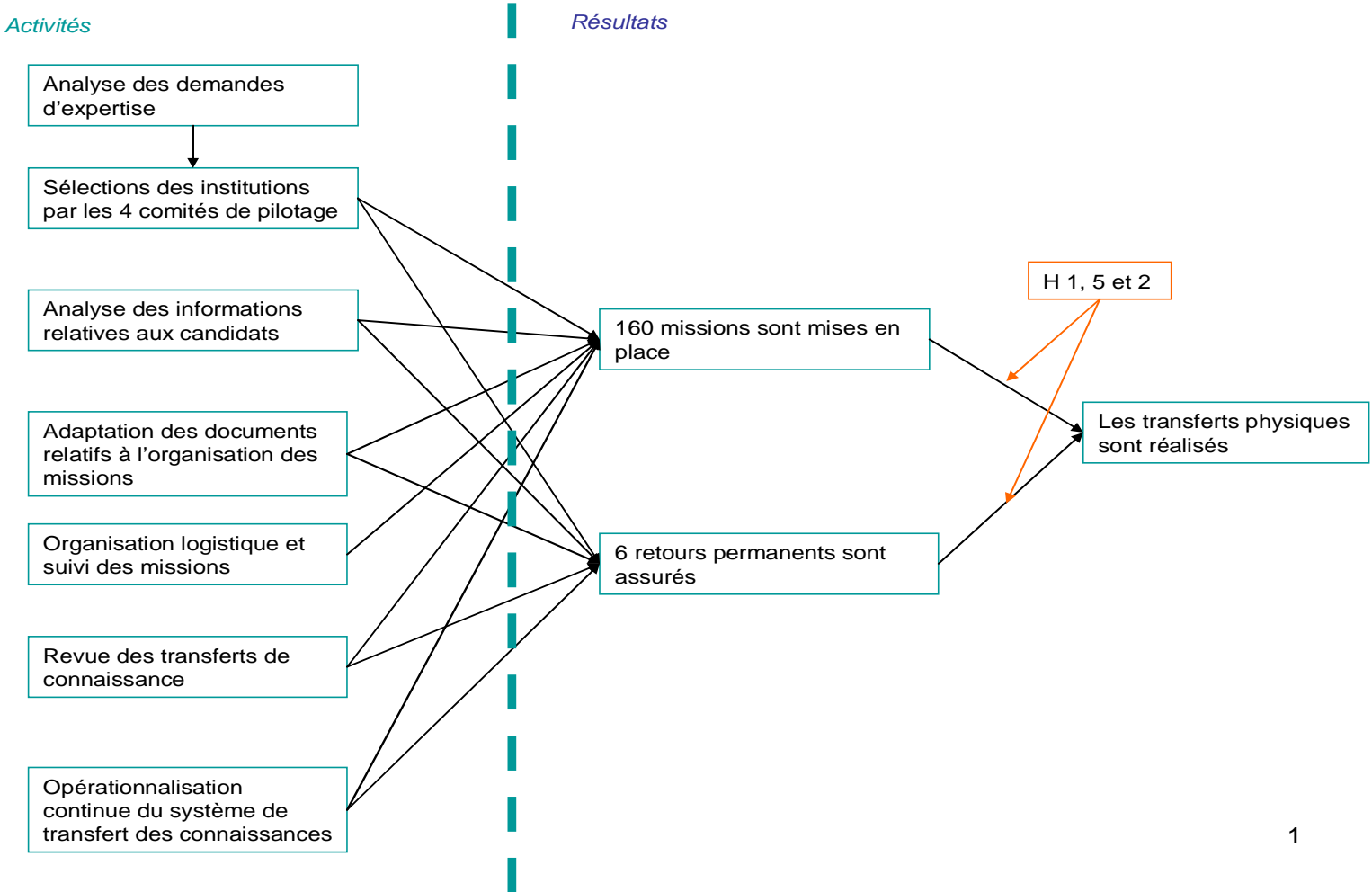
- La seconde batterie d'indicateurs concerne missions elles-mêmes. Elle permet de renseigner les trois niveaux de suivi (réalisations, résultats, impacts) dans les trois secteurs d'interventions.

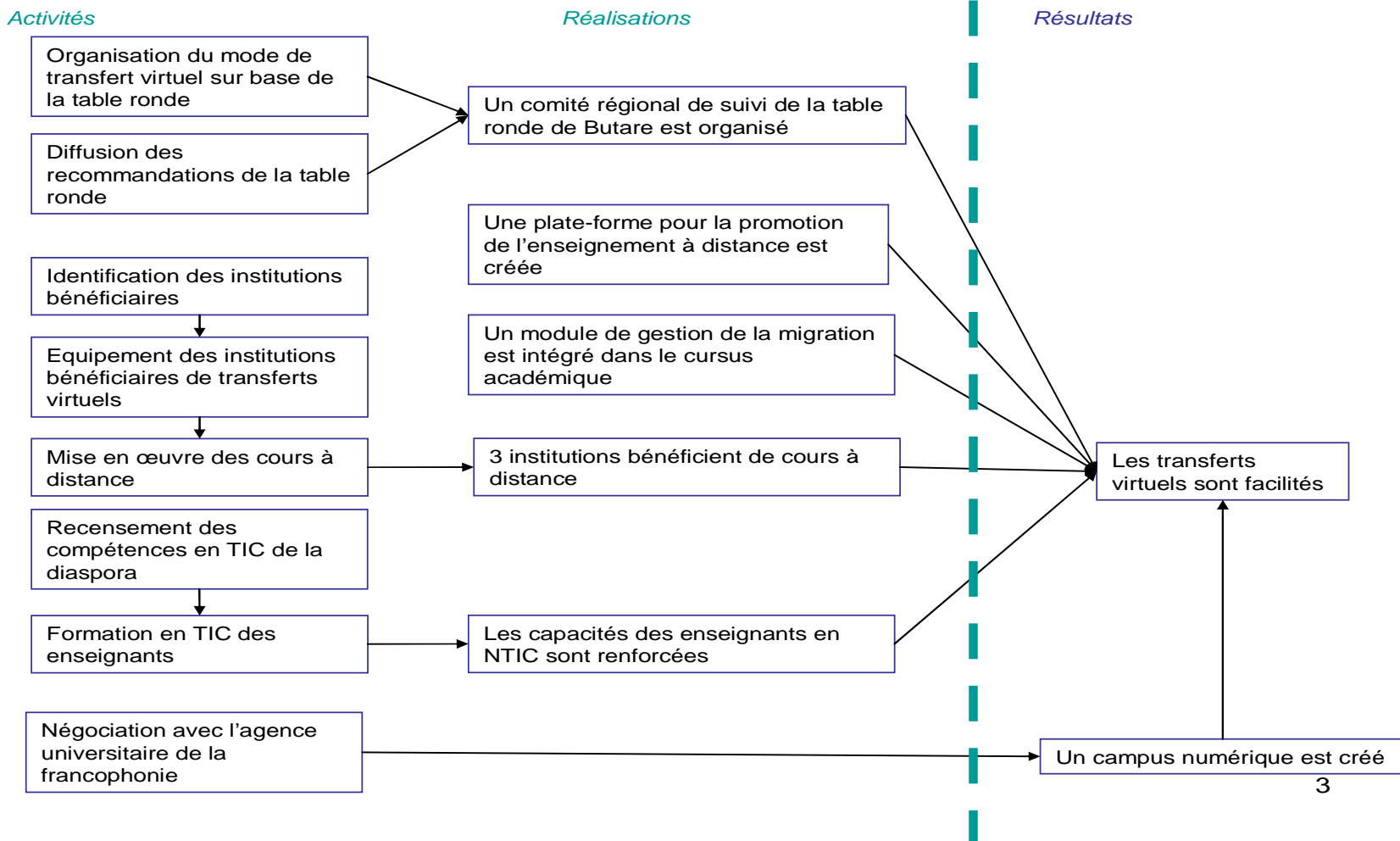
Secteurs	Réalisations	Resp	Résultats	Resp	Impact	Resp
Education	Nombre de jours de formation donnés	<i>expert et institution</i>	Nombre d'étudiants formés	<i>expert</i>		<i>expert</i>
	Nombre de prestations d'encadrement	<i>expert et institution</i>	Nombre de mémoires / thèses suivis à distance	<i>expert</i>	Nombre d'assistants formés	<i>expert et institution</i>
	% d'examens corrigés par les experts / nombre d'étudiants formés	<i>expert et institution</i>	Taux de réussite	<i>Institution</i>	Raccourcissement de cycle universitaire	<i>expert et institution</i>
	Niveau d'équipement de l'expert	<i>expert et institution</i>	Nombre d'enseignants résidents utilisant le nouveau matériel pédagogique	<i>expert</i>	Amélioration de l'équipement pédagogique sur d'autres ressources	<i>Institution</i>
Santé	L'expert a exercé en utilisant de nouvelles techniques médicales	<i>expert et institution</i>	Nombre de médecins/ autres personnel médical ayant bénéficié d'une formation	<i>expert et institution</i>	Nombres de nouvelles techniques utilisées en l'absence d'expert	<i>Institution</i>
	Nombre de nouveaux patients suivis	<i>Institution</i>	Nombre de cofinancement mobilisé	<i>expert et institution</i>	Nombre de nouvelles techniques utilisées en l'absence d'expert grâce à l'apport de matériel	<i>Institution</i>
	Réorganisation de service suggérée	<i>expert et institution</i>	Réorganisation de service mise en œuvre	<i>Institution</i>	Efficacité du service améliorée (nb de patients traités, nb de cas plus difficiles pris en charge)	<i>Institution</i>
Autres institutions	Plan stratégique, réforme, code etc. élaboré	<i>expert et institution</i>	Plan stratégique, réforme, code etc. adopté	<i>Institution et cellules</i>	Plan stratégique, réforme, code etc. mis en œuvre	<i>Institution et cellules</i>
			Nombre de cofinancement mobilisé	<i>expert</i>	Stratégie revue de manière autonome	<i>Institution</i>
					Travaux d'aménagement proposés mis en œuvre	

ANNEXES

Annexe 1 : Logique d'intervention du programme



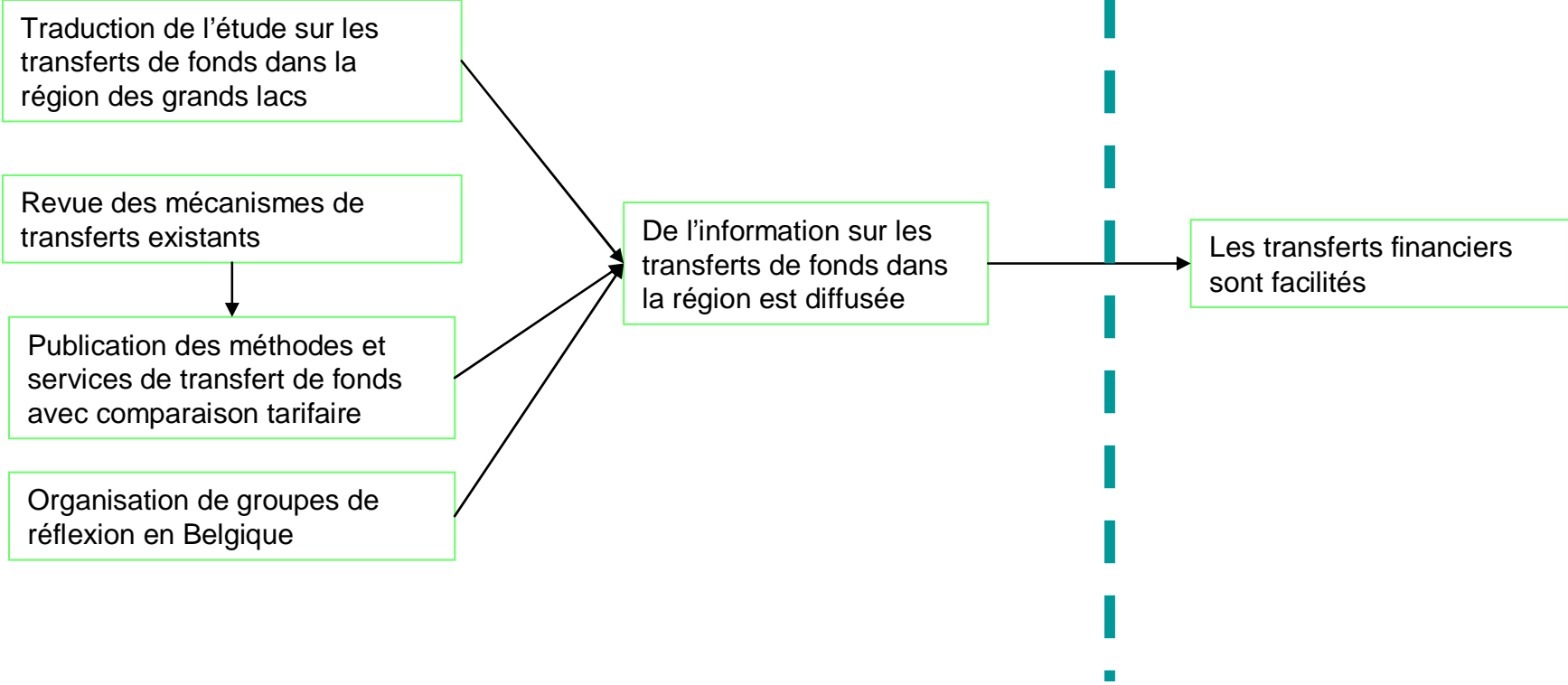


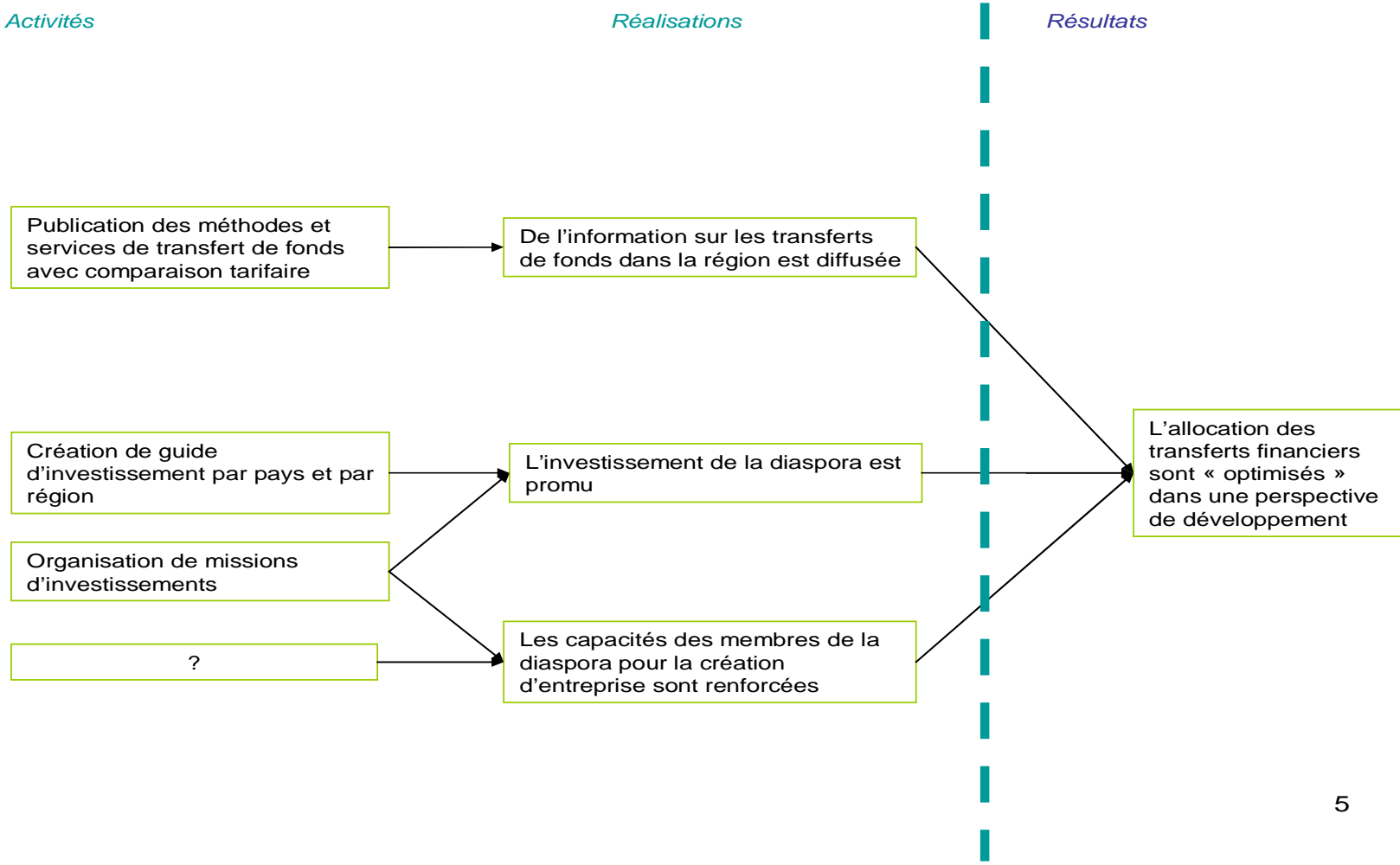


Activités

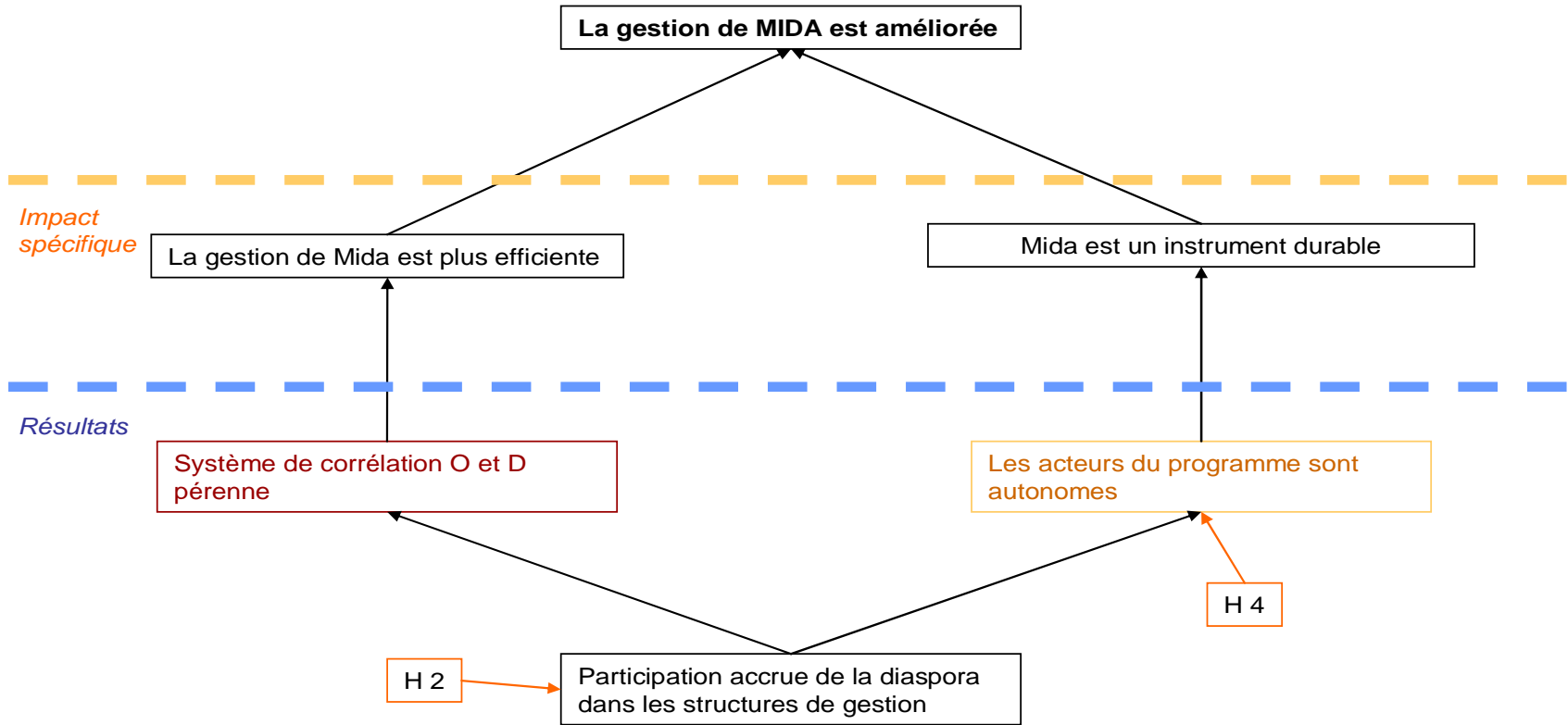
Réalisations

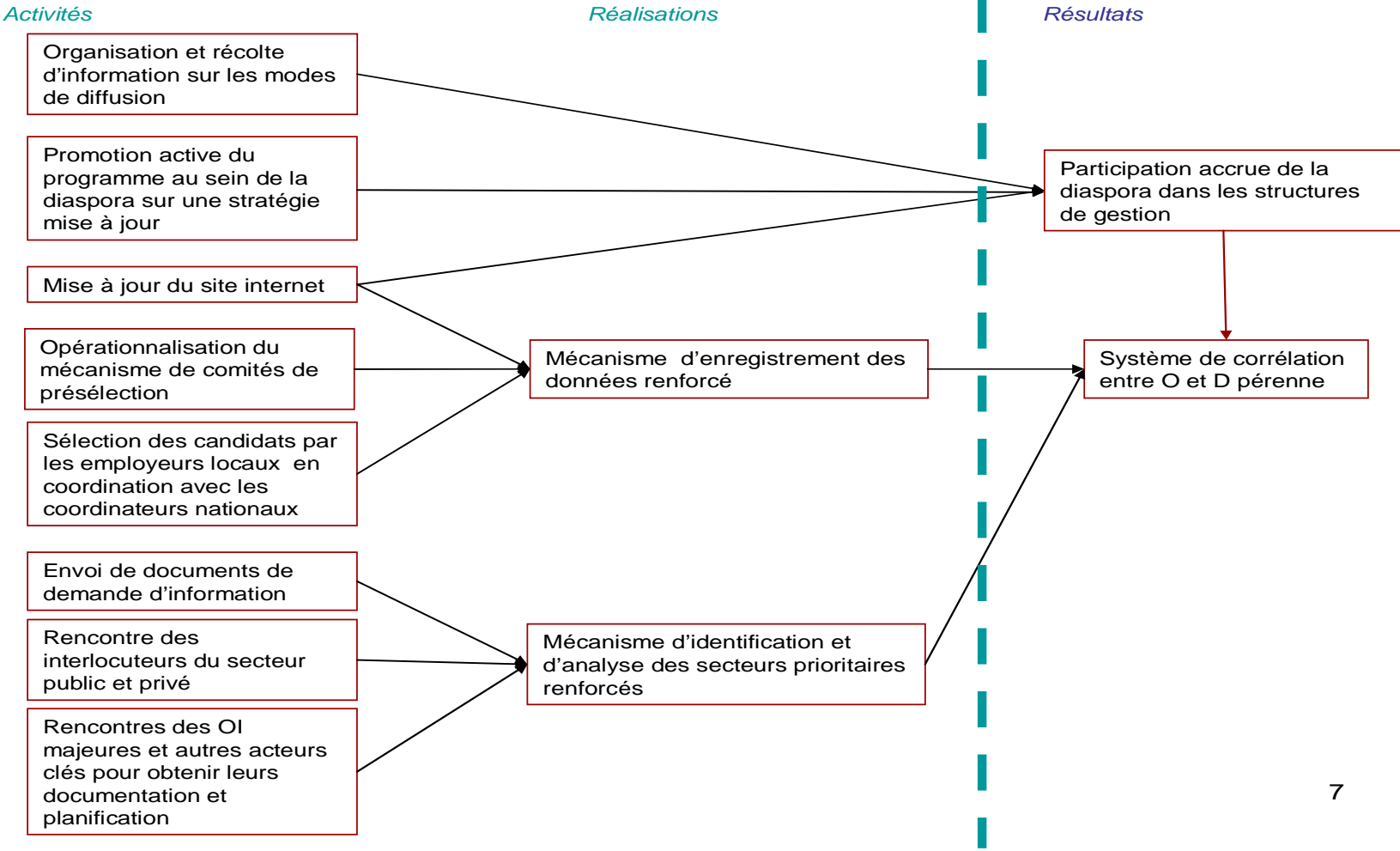
Résultats

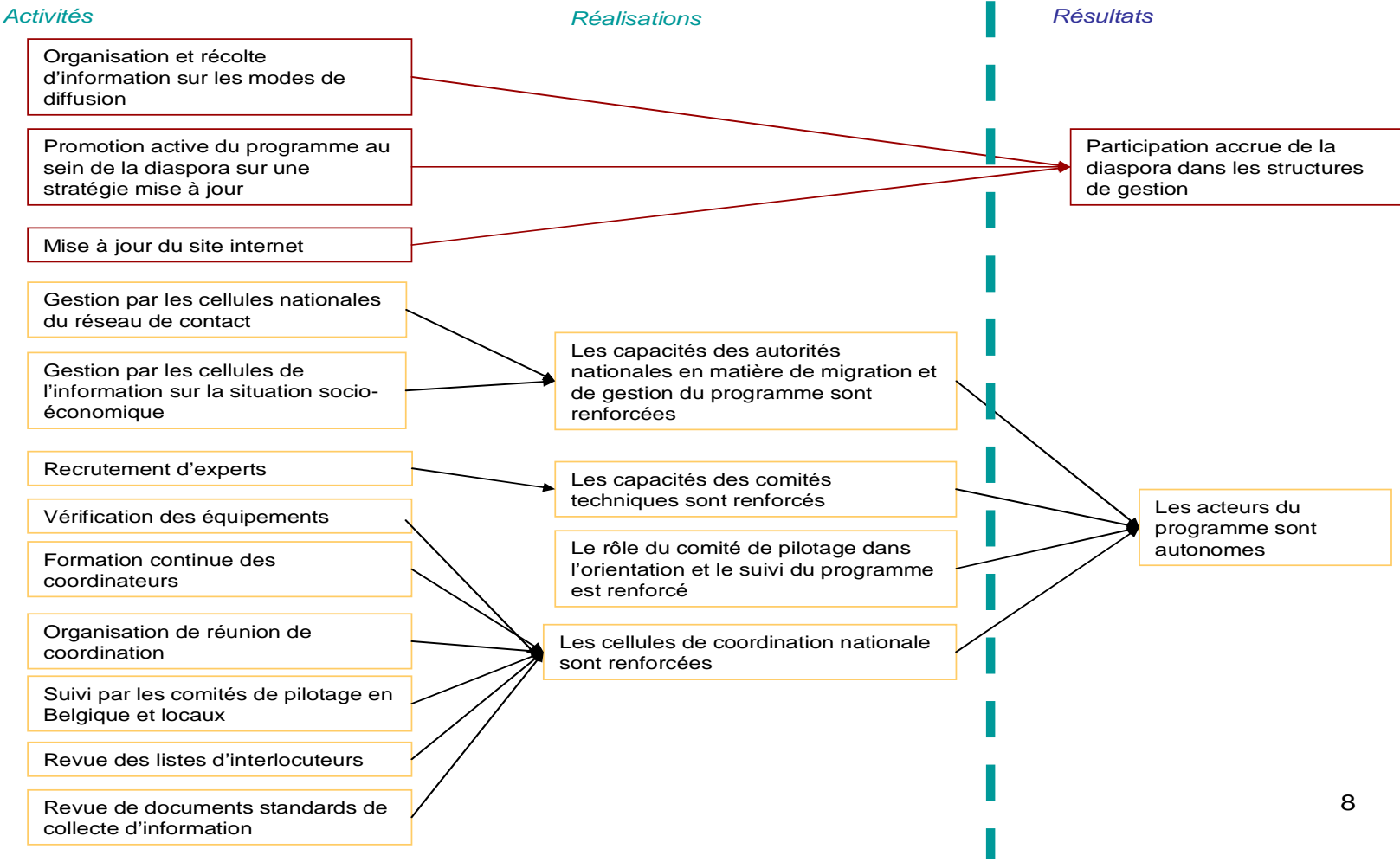




Impact global







Annexe 2 : Canevas d'analyse du MiDA III

Sur base de ce cadre logique, l'équipe a développé le cadre d'analyse suivant, structuré en trois niveaux : questions évaluatives, critères de jugement et indicateurs / source de vérifications :

Efficacité :

1. Dans quelle mesure le programme a-t-il favorisé le transfert de connaissance ?

- a. CJ1 : Les transferts de connaissance demandés ont été possibles.
 - i. Proportion de demandes sélectionnées (considérées comme de qualité acceptable) satisfaites → Comités de pilotage
- b. CJ2 : Le service reçu a été perçu comme utile
 - i. Perception par les institutions → entretiens
 - ii. Perception par les bénéficiaires → focus group
 - iii. Perception par les experts sur leur apport → enquête
- c. CJ3 : L'apport de MiDA a été déterminant
 - i. L'activité n'aurait pu avoir lieu sans MiDA :
 - 1. appréciation des institutions → entretiens
 - 2. appréciation des bénéficiaires → focus group
 - 3. Appréciation des experts émigrés → enquête
 - ii. MiDA a permis de prioriser les interventions → fonctionnement du mécanisme de sélection des demandes

2. Dans quelle mesure MiDA a-t-il favorisé les transferts financiers ?

- a. CJ1 : Les émigrés ont eu connaissance de nouvelles informations sur les services de transfert via MiDA
 - i. Les experts constitueront une base d'enquête. Cette base sera biaisée positivement car les experts connaissent forcément le programme, mais ils représentent les membres de la diaspora et sont relativement accessibles => Enquête/interviews
- b. CJ2 : Ces informations ont modifié leur comportement
 - i. Réponse des experts => enquête

3. A-t-on permis la mobilisation des ressources vers le développement ?

- a. CJ1 : Les missions d'investissement ont été utiles aux experts y ayant participé ?
 - i. Perception de l'utilité du séminaire
 - ii. Perception de l'utilité des missions
 - iii. Nombre de contacts pris sur place
 - iv. Nombre d'investissements finalisés

Pertinence :

4. Le programme MiDA constitue-t-il une réponse adaptée au problème posé ?

- a. CJ1 : Les institutions sont demandeuses d'expertise de la diaspora ?

- i. Entretiens
- b. CJ2 : Les experts émigrés veulent s'investir dans le développement de leur pays
 - i. Enquête : motivation selon pays de destination.
 - ii. Enquête : quelles sont les formes d'engagement personnel adoptées pour contribuer au développement du pays ?
- c. CJ3 : Les experts émigrés veulent s'organiser pour mettre leur programme en œuvre
 - i. Enquête : Motivation/disponibilité pour participer à des structures opérationnelles en relation avec l'OIM

5. Le MiDA est-il aligné sur les politiques nationales?

- a. CJ1 : Les stratégies sectorielles MiDA et les objectifs des missions sont cohérentes avec les politiques nationales
 - i. Corrélation entre les documents de stratégie pays / les stratégies sectorielles et les missions réellement effectuées
 - ii. Les stratégies sectorielles sont renouvelées

Efficiences :

6. Le programme MiDA est-il efficace financièrement parlant ?

- a. CJ2 : La base de données MiDA correspond aux besoins identifiés
 - i. Corrélation expertise identifiée / expertise enregistrée dans la base
- b. Les coûts par unité de prestations sont raisonnables
 - i. Coût de la mobilisation d'un expert
 - ii. Coût de la prestation d'un expert

Si possible, comparaison de ces coûts avec le programme MiDA Italie et le programme TOKTEN
- c. Les délais de mobilisation s'améliorent
 - i. Comparaison des longueurs du cycle de mobilisation d'experts entre MiDA II et MiDA III

Durabilité :

7. Le programme est-il approprié par l'Etat ?

- a. CJ1 : L'Etat affirme son soutien au programme
 - i. Discours
 - ii. Accords
- b. CJ2 : L'Etat soutient financièrement une partie du programme
 - i. Salaires
 - ii. Infrastructures à disposition
- c. CJ3 : L'Etat a une attitude positive vis-à-vis des experts
 - i. Facilitation des visas
 - ii. Qualité des contacts avec l'ambassade
 - iii. Soutien des administrations locales

8. Le programme est-il approprié par les institutions qui en bénéficient ?

- a. CJ1 : Les institutions connaissent le projet

- i. Nb d'institutions différentes ayant émis des demandes
 - ii. Compréhension des objectifs du programme par les institutions =>entretiens
- b. CJ2 : Les institutions sont capables de formuler leur demande
 - i. Qualité des TdR
 - ii. Perception des experts sur la qualité des TdR => enquête
 - iii. Nombre d'institutions qui ont fait des demandes mais dont aucune n'a été acceptée/nb total d'institutions ayant émis des demandes
 - iv. Contraintes limitant la capacité de formuler des demandes => entretiens
- c. CJ3 : Les relations avec les experts sont bonnes
 - i. Perception de l'apport de l'expert =>Interviews
 - ii. Relation entre l'expert et ses collègues locaux => Enquêtes/interviews
- d. CJ4 : La demande est renouvelée

9. Le programme est-il approprié par les experts émigrés ?

- a. CJ1 : Les émigrés sont prêts à renouveler les missions
 - i. Les experts expriment leur volonté de repartir en missions
 - ii. Nombre d'experts ayant effectivement renouvelé des missions
 - iii. Evolution du nb de candidats entrants dans la base de données
- b. Les émigrés promeuvent le projet
 - i. Ils le confirment lors d'entretiens, enquêtes
- c. Les émigrés s'organisent en structure d'intervention
 - i. Entretiens
- d. Les experts participent aux structures de pilotage
 - i. entretiens

10. Les structures locales sont-elles renforcées ?

- a. Les capacités des agents en matière de gestion du programme sont renforcées
 - i. Les cellules nationales sont en charge du réseau de contact
- b. Les capacités des comités techniques sont renforcées
 - i. Nombre d'experts recrutés
- c. Les cellules de coordination nationales sont renforcées
 - i. Equipement disponible
 - ii. Les coordinateurs reçoivent des formations
 - iii. Les listes d'interlocuteurs et les documents standards de collecte d'information sont à jour
- d. Le rôle du comité de pilotage dans l'orientation et le suivi du programme est renforcé
 - i. Participation aux revues des stratégies sectorielles
 - ii. ...

11. Le programme est-il complémentaire d'autres programmes ?

- a. Le programme a mobilisé des cofinancements
- b. Le programme met en place des collaborations sur le terrain
- c. D'autres programmes se développent dans le même esprit

Annexe 3 : Listes des missions réalisées sous MiDA III

Nom	Pays de la mission	Départ	Fin	Institutions bénéficiaires	Nationalité	Secteur
BANDORA	Burundi	20-févr-07	17-mars-07	Université du Burundi	Burundaise	Agriculture
BARANDERETSE	Burundi	15-juil-07	13-août-07	Université Lumière de Bujumbura	Burundaise	Autre
BARANDERETSE	Burundi	02-mars-08	28-avr-08	Université Lumière de Bujumbura	Burundaise	Autre
BARARYUNGURA	Burundi	01-mai-07	04-sept-07	INSP Bujumbura	Burundaise	Santé
BASANZE	Burundi	23-mars-08	06-juil-08	Université du Burundi+UNATEK+KIST	Burundaise	Education
BIGIRIMANA	Burundi	02-juil-07	02-juil-27	Université du Burundi (RP)	Burundaise	Education
BITABABABAJE	Burundi	23-juil-06	23-janv-07	Ministère des travaux publics et de l'équipement	Burundaise	Education
BITABABABAJE	Burundi	01-févr-07	28-févr-07	FVS Amade	Burundaise	Education
HABONIMANA	Burundi	07-août-07	25-août-07	UNIVERSITE DU BURUNDI	Burundaise	Santé
HABUMUREMYI	Burundi	19-août-07	16-sept-07	UNIVERSITE DU BURUNDI	Rwandaise	Construction/Ingénieur
HABUMUREMYI	Burundi	09-déc-07	21-janv-08	FSA	Rwandaise	Construction/Ingénieur
HATUNGIMANA	Burundi	02-mars-08	31-mars-08	Université de Ngozi+Université du Burundi	Burundaise	Education
KABURA	Burundi	17-juil-06	31-juil-06	Institut National de Santé Publique	Burundaise	Santé
KABURAHE	Burundi	01-juil-07	02-sept-07	Radio Publique Africaine	Burundaise	Autre
MANIRAKIZA	Burundi	08-juil-07	20-août-07	CNTA	Burundaise	Education
NAKINTIJE	Burundi	17-juin-07	16-juil-07	Hôpital de Muramvya	Burundaise	Santé
NDAYIRAGIJE	Burundi	09-mars-07	09-mars-50	Université du Burundi	Burundaise	Agriculture
NDIMUBANDI	Burundi	18-juil-06	19-août-06	MIFOTRA	Burundaise	Education
NGAMIYE	Burundi	12-juil-07	14-août-07	INSP et université de Mwaro	Burundaise	Santé
NGARUKO	Burundi	03-avr-07	10-juil-07	Université Lumière du Burundi	Burundaise	Autre
NININHAZWE	Burundi	20-mai-07	09-juil-07	Hôpital de Muramvya	Burundaise	Santé
NIVYOBIZI	Burundi	29-avr-07	04-juin-07	CNTA	Burundaise	Education

NIYONKURU	Burundi	27-mai-07	01-juil-07	Université Lumière de Bujumbura	Burundaise	Construction/Ingénieur
NTAGUZWA	Burundi	27-janv-07	27-févr-07	Université du Burundi	Burundaise	Construction/Ingénieur
NTAGUZWA	Burundi	20-janv-08	18-févr-08	Université du Burundi	Burundaise	Construction/Ingénieur
NTAMWANA	Burundi	10-janv-02	11-janv-02	Université de NGOZY	Burundaise	Education
NTERERE	Burundi	30-juin-07	30-juil-07	CNPK	Burundaise	
NYAMANGYOKU	Burundi	13-janv-08	01-juin-08	Un. Ngozi+ Un. Du Burundi+ ISAE (Rwanda)	Congolaise	Agriculture
NYANDWI	Burundi	13-mai-07	18-juin-07	Université Lumière de Bujumbura	Burundaise	Education
NYANDWI	Burundi	30-sept-07	05-nov-07	CAFOB	Burundaise	Education
NYANDWI	Burundi	20-janv-08	10-mars-08	Université Lumière de Bujumbura	Burundaise	Education
NZEYIMANA	Burundi	16-mai-06	16-nov-06	Ministère des travaux publics et de l'équipement	Rwandaise	Administration/Gestion
NZOSABA	Burundi	06-janv-08	14-avr-08	Universités de Ngozi et Lumière	Burundaise	Education
REMEZO	Burundi	21-juil-05	23-août-05	Université du Burundi - IPA	Burundaise	Education
REMEZO	Burundi	15-juil-07	13-août-07	Université Nationale du Burundi-IPA	Burundaise	Education
RWANKARA	Burundi	14-juin-07	09-juil-07	Université du Burundi	Burundaise	Education
ANIBIE	RDC	02-sept-07	04-nov-07	université de Kinshasa faculté des sciences	Congolaise	Construction/Ingénieur
BABOY LONGANZA	RDC	06-mai-07	04-août-07	Université de Lubumbashi	Congolaise	Agriculture
BABOY LONGANZA	RDC	20-févr-08	01-juil-08	Université de Kindu+UNILU	Congolaise	Agriculture
BOKOKO	RDC	03-avr-08	13-avr-08	UNILU - Cliniques universitaires	Congolaise	Santé
BOYENGE	RDC	08-déc-07	15-déc-07	Tshela RDC	Congolaise	Santé
BUSAKI ONKEN	RDC	12-janv-08	13-mars-08	ISP de Popokabaka	Congolaise	Education
IZIZAW	RDC	20-juil-07	02-sept-07	TSHELA RDC - séminaire Tshela RDC		
IZIZAW	RDC	27-sept-07	08-oct-07	Tshela RDC - formation diabétologie		
IZIZAW	RDC	06-déc-07	15-déc-07	formation soins urgences		
KABANGU	RDC	10-janv-08	09-avr-07	NRW ISTA	Congolaise	Construction/Ingénieur

KAKOMA-N'DUSU	RDC	09-juil-06	30-août-06	Université de Mbuji Mayi	Congolaise	Education
KALENGA	RDC	15-août-07	24-août-07	ZS de Kabinda	Congolaise	Santé
KALONDA MBULU	RDC	26-févr-08	13-avr-08	ISDR de Bukavu	Congolaise	Agriculture
KANYINDA	RDC	23-févr-08	09-févr-08	ISP POPOKABAKA	Congolaise	Education
KAPINGA TSHIBUYI	RDC	20-mai-06	23-juil-06	MINISANTE - PNLs Kananga	Congolaise	Santé
KAZADI	RDC	11-juin-07	16-juil-07	Université de Goma	Congolaise	Finance/Banque
KAZADI	RDC	30-août-07	02-nov-07	Université de Mbuji Mayi	Congolaise	Finance/Banque
KINDELA FADJAY BANDA	RDC	03-juil-07	21-juil-07	ISTM Goma	Congolaise	Education
KIPULA	RDC	31-mai-07	03-août-07	ISTM Kinshasa	Congolaise	Santé
KIZOZO	RDC	18-janv-08	18-mars-08	Ministère du Travail et de la Prévoyance Sociale	Congolaise	Construction/Ingénieur
LAMES	RDC	14-janv-08	16-mars-08	Université de Bandundu/Kikwit	Congolaise	Santé
Luabeya	RDC	21-mai-07	03-juin-07	APRONES	Congolaise	Santé
Luabeya	RDC	08-déc-07	23-déc-07	UNIKIN CNPP	Congolaise	Santé
LUBI-MWENGE	RDC	28-févr-07	29-mars-07	Université Catholique de Graben	Congolaise	
LUBI-MWENGE	RDC	29-févr-08	29-mars-08	UCG+Cliniques universitaires	Congolaise	
LUHAHI	RDC	03-juin-07	20-août-07	UNIKIN	Congolaise	Education
LUKUSA TSHILOBO	RDC	26-mai-07	30-mai-07	APRONES	Congolaise	Santé
LUKUSA TSHILOBO	RDC	20-janv-08	18-févr-08	UNIKIN	Congolaise	Santé
LUNIANGA	RDC	12-janv-08	13-mars-08	ISP de POPOKABAKA	Congolaise	Construction/Ingénieur
MAFIKIRI TSONGO	RDC	23-avr-07	23-juin-07	Université Catholique de Graben	Congolaise	Agriculture
MAFIKIRI TSONGO	RDC	21-janv-08	20-mars-08	Université catholique de Graben	Congolaise	Agriculture
MAMAY	RDC	11-sept-07	30-sept-07	Hôpital Universitaire de Bukavu	Congolaise	Santé
MAMAY	RDC	07-avr-08	22-avr-08	UNILU - Jason Sendwe	Congolaise	Santé
MATESO	RDC	05-avr-06	15-mai-06	IBTP Kinshasa	Congolaise	Construction/Ingénieur
MBILE	RDC	16-août-07	03-sept-07	ZS Kabinda	Congolaise	Santé
MBIYANGANDU KADIATA	RDC	14-juin-07	29-juin-07	ISTM GOMA	Congolaise	Santé
MBOKO	RDC	21-mars-07	14-juin-07	Université Catholique de Graben	Congolaise	Education
MUAMBA	RDC	30-août-07	19-oct-07	Université de Mbuji Mayi	Congolaise	Education

MUANZA KABONGO	RDC	26-mai-07	30-mai-07	APRONES	Congolaise	Santé
MUHEME	RDC	06-nov-06	08-déc-06	UNIKIS- Faculté des sciences Economiques	Congolaise	Education
MUKAU EBWEL	RDC	08-janv-08	13-avr-08	CEIEHMA	Congolaise	Santé
MUKENDI Kavulu Mayamba	RDC	21-mai-07	03-juin-07	APRONES - Conférence SONA	Congolaise	Santé
MUKENDI Kavulu Mayamba	RDC	08-déc-07	23-déc-07	UNIKIN CNPP	Congolaise	Santé
MUKUNA	RDC	24-mars-08	05-juil-08	UNIKIS	Congolaise	Autre
MUNZELE	RDC	13-avr-03	12-juil-03	Université de Lubumbashi	Congolaise	Education
MUTIJIMA	RDC	26-janv-08	29-févr-08	Clinique de Ngaliema	Congolaise	Santé
MUZEMBO	RDC	14-avr-07	06-mai-07	ISTM Kinshasa	Congolaise	Santé
MUZEMBO	RDC	27-oct-07	19-nov-07	ISTM Kinshasa	Congolaise	Santé
NOTI	RDC	13-janv-08	29-juin-08	Mairie de la ville de Bandundu	Congolaise	Agriculture
OKITAUDJI	RDC	07-nov-06	30-août-06	UNIKIN-faculté des sciences	Congolaise	Agriculture
ONGA	RDC	10-févr-08	28-mars-08	GETS	Congolaise	Administration/Gestion
PHASI	RDC	07-août-06	23-juil-06	CNOS	Congolaise	Santé
SALEBONGO	RDC	13-mars-08	30-mars-08	Hôpital de Ndjili	Congolaise	Santé
SENE MONGABA	RDC	05-avr-08	20-mai-08	ISP Popokabaka	Congolaise	Agriculture
SUMATA	RDC	10-juin-07	14-juil-07	Université de Goma	Congolaise	Education
SUMATA	RDC	07-déc-07	09-janv-07	Université de Mbuji-Mayi	Congolaise	Education
SUMATA	RDC	24-mars-08	16-avr-08	ISP Gombe	Congolaise	Education
TEBA-PITA	RDC	16-août-07	10-févr-08	ALE BAC	Congolaise	Construction/Ingénieur
TOMBO	RDC	20-janv-08	03-juin-08	OCEP	Congolaise	Autre
TSHIBANDA	RDC	26-mai-07	30-mai-07	APRONES	Congolaise	Santé
TSHIMUNGU	RDC	20-juil-07	09-sept-07	Tshela RDC	Congolaise	Santé
TSHINYAMA	RDC	25-mars-08	26-mai-08	UNKIN	Congolaise	Education
TSHIYEMBE	RDC	27-mars-07	26-avr-07	UNILU	Congolaise	Education
TSHIYEMBE	RDC	26-avr-07	30-juin-07	UNIKIS	Congolaise	Education
TSHIYEMBE	RDC	19-févr-08	21-mai-08	UNIKIS+UNILU	Congolaise	Education

WAZI	RDC	17-févr-07	18-mars-07	Université de Goma	Congolaise	Education
WAZI	RDC	29-mars-08	30-avr-08	Université de Goma	Congolaise	Education
YALA	RDC	31-mars-07	15-avr-07	UNIKIN polytechnique	Congolaise	Construction/Ingénieur
BASANZE	Rwanda	21-juil-07	05-sept-07	KIST	Burundaise	Education
BASANZE	Rwanda	14-avril-08	23-mai-08	UNATEK	Burundaise	Education
BASANZE	Rwanda	26-mai-08	05-juillet-08	KIST	Burundaise	Education
BRYON	Rwanda	17-juil-07	20-janv-08	CHUK + KIE + UAAC	Rwandaise	Construction/Ingénieur
BUGANDWA	Rwanda	15-avril-08	10-juin-08	INES		Education
GASANA	Rwanda	01-sept-07	13-janv-07	District Rwamagana	Rwandaise	Agriculture
GATARE	Rwanda	01-juil-06	30-août-06	MIFOTRA - CFP KAVUMU	Rwandaise	Construction/Ingénieur
GATARE	Rwanda	12-avril-08	27-mai-08	UNR	Rwandaise	Education
GATARE	Rwanda	27-mai-08	11-juillet-08	KIST	Rwandaise	Education
GATERA	Rwanda	26-avril-08	10-mai-08	CHUK		Santé
IRAGENA	Rwanda	08-juil-06	06-août-06	KHI	Rwandaise	Santé
IRAGENA	Rwanda	12-févr-08	09-mars-08	Hôpital de Musanze	Rwandaise	Santé
IYAKAREMYE	Rwanda	29-juil-06	27-oct-06	MIGEPROF- ministère de la famille et du genre	Rwandaise	Santé
IYAKAREMYE	Rwanda	12-mai-07	12-août-07	Centre Tubiteho	Rwandaise	Santé
IYAKAREMYE	Rwanda	21-août-07	09-déc-07	HRD	Rwandaise	Santé
IYAKAREMYE	Rwanda	26-janv-08	27-avr-08	HRD suite	Rwandaise	Santé
KABEYA	Rwanda	19-févr-08	18-mai-08	ISAE	Congolaise	Construction/Ingénieur
KABEYA	Rwanda	02-juin-08	15-juil-08	KIST	Congolaise	Education
KALININGONDO	Rwanda	01-juil-06	01-oct-06	Institut Supérieur d'agriculture et d'élevage	Rwandaise	Santé
KALININGONDO	Rwanda	29-janv-08	30-mai-08	ISAE	Rwandaise	Santé
KALININGONDO NTALINDWA	Rwanda	17-juil-07	18-nov-07	ISAE	Rwandaise	Agriculture
KALININGONDO NTALINDWA	Rwanda	15-janv-08	16-mai-08	ISAE	Rwandaise	Agriculture
KARARA	Rwanda	23-juin-07	23-sept-07	Hôpital de Muhima	Rwandaise	Santé

KARARA	Rwanda	18-avril-08	16-juillet-08	KIBAGABAGA	Rwandaise	Santé
KAREGE	Rwanda	27-janv-07	10-avr-07	ISAE	Rwandaise	Agriculture
KAREGE	Rwanda	17-juil-07	04-nov-07	ISAE	Rwandaise	Agriculture
KINDELA FADJAY BANDA	Rwanda	21-juil-07	16-sept-07	KIST	Congolaise	Education
KWITONDA	Rwanda	12-sept-06	27-déc-06	KHI	Rwandaise	Santé
KWITONDA	Rwanda	13-janv-07	07-oct-07	KHI+CEFOCK	Rwandaise	Santé
KWITONDA	Rwanda	29-janv-08	23-mars-08	KIST	Rwandaise	Santé
MAZINA	Rwanda	11-mars-08	02-avr-08	KHI	Rwandaise	Santé
MBAKI LUZAYISU	Rwanda	19-mai-07	03-juin-07	KIE	Congolaise	Construction/Ingénieur
MBAKI LUZAYISU	Rwanda	21-juil-07	04-août-07	UNR	Congolaise	Construction/Ingénieur
MBAKI LUZAYISU	Rwanda	31-janv-08	17-févr-08	UNR	Congolaise	Construction/Ingénieur
MVANO	Rwanda	01-sept-07	07-juil-07	MINISANTE	Rwandaise	Education
NDAYIKENGURUKIYE	Rwanda	11-juil-07	17-août-07	UNR	Burundaise	Education
NDAYIZEYE	Rwanda	10-juil-07	09-sept-07	ISAE BUSOGO	Burundaise	Education
NKUNZIMANA	Rwanda	03-janv-08	01-févr-08	District de Rubavu	Burundaise	Agriculture
NTAWUHUNGAKAJE	Rwanda	29-mai-07	29-août-07	CHK + KHI	Rwandaise	Santé
NTIBIKUNDA	Rwanda	08-janv-07	29-juin-07	Ville de Kigali	Burundaise	Agriculture
NYAMANGYOKU	Rwanda	15-juin-07	15-juil-07	ISAE	Congolaise	Agriculture
NYAMANGYOKU	Rwanda	31-mars-08	20-mai-08	ISAE Busogo	Congolaise	Agriculture
NZABINTWALI	Rwanda	10-oct-06	19-déc-06	KHI + Laboratoire National de Référence	Rwandaise	Santé
NZABINTWALI	Rwanda	30-janv-07	30-mai-07	LNR	Rwandaise	Santé
NZEYIMANA	Rwanda	08-janv-08	08-févr-08	District de Rubavu	Burundaise	Construction/Ingénieur
RUTAYISIRE	Rwanda	11-août-07	02-sept-07	UNATEK	Rwandaise	Agriculture
RWABIHAMA	Rwanda	29-mai-06	30-sept-06	CHU de Butare	Rwandaise	Santé
RWABIHAMA	Rwanda	29-sept-07	27-oct-07	Hôpital de Kibagabaga	Rwandaise	Santé

Annexe 4 : Articulation des missions MiDA III sur les stratégies nationales

Pays	Secteur	Actions prioritaires couvertes par MiDA	Actions prioritaires partiellement couvertes par MiDA	Actions prioritaires non couvertes par MiDA	Observation	
RDC	Santé	Prise en charge des victimes de conflits (4 missions)	Mortalité infantile et maternelle (7 missions en neuro-pédiatrie)	Soutien aux centres et postes d'éducation nutritionnelle	Les missions réalisées par MiDA présentent un focus sur la neuro-science qui n'est pas une priorité du PRSP. Beaucoup de mission de renforcement des capacités (13 missions de formation)	
		Décentralisation (5 missions)		Réhabilitation des infrastructures de soins		
		Amélioration de la planification et de la gestion du secteur (2 missions)		Encadrement de la médecine traditionnelle		
		Formation de groupe de villageois aux techniques d'hygiène et de biodiversité (2 missions)		Prévention VIH / Sida		
	Education	Formation de la relève académique (22 missions)	Promotion à l'éducation professionnelle, technique, notamment d'ouvriers qualifiés (1 mission)	Réhabilitation des infrastructures scolaires	Mis à part le soutien au processus de démobilisation, les activités s'orientent principalement sur l'enseignement universitaire	
			Soutien au processus de démobilisation des enfants soldats (1 mission)	Responsabilisation et encadrement de la population à l'entretien des bâtiments etc.		
			Education à la paix et à la tolérance (1mission)	Lutte contre l'analphabétisme		
	Développement rural	Renforcement des capacités des administrations provinciales (2 missions)	Structuration, organisation et développement du monde rural (2 missions)	Renforcement de l'encadrement technique des producteurs agricoles (3 missions)	Amélioration de l'outil de production	Aucune activité liée au système financier. Activités orientées sur l'enseignement supérieur
					Amélioration des dispositifs d'approvisionnement en intrants de qualité	
					Mise en place d'un cadre de surveillance vétérinaire et phytosanitaire	
					Réhabilitation des infrastructures de recherches agricoles	

		agronomiques (7 missions)		<p>Promotion de la production locale des aliments et développement de l'industrie agro-alimentaire</p> <p>Encouragement à la création de coopératives</p> <p>Création d'un fonds social de réduction de la pauvreté</p> <p>Octroi de micro-crédits à des conditions abordables</p> <p>Rationalisation du système de multiplication, stockage et distribution des semences améliorées</p>	
Rwanda	Santé	Améliorer la disponibilité des ressources humaines (11 missions)	Elargir l'accès géographique aux services médicaux (2 missions)	Rendre abordable financièrement les services et soins de santé	Action de renforcement des capacités au niveau du supérieur et de recherche
		Améliorer la qualité et la demande de services dans le contrôle des maladies (4 missions)	Améliorer la disponibilité des médicaments, vaccins ... (1 mission)		
		Renforcer les hôpitaux nationaux de référence et les centres de traitement de recherche (5 missions)	Renforcer les moyens institutionnels du secteur (1 mission)		
	Education	Appui à la formation technique et professionnelle (9 missions)	Formation des enseignants (2 missions)	Soutien au développement des structures éducatives pré-scolaire	Action de renforcement des capacités au niveau du supérieur et de recherche. Même la formation professionnelle vise un public bien formé (électronique, informatique)
		Appui à l'enseignement universitaire (22 missions)	Réhabilitation des infrastructures	Révision des programmes d'enseignement dans le primaire et le secondaire	
	Développement rural	Soutien des infrastructures de recherche agronomique (7 missions)	Soutien à la planification sectorielle (1 mission)	Développement de nouvelle culture	
		Amélioration de la qualité du bétail (5 missions)		Promotion des cultures industrielles	
		Meilleure gestion des infrastructures (3 missions)		Développement de l'utilisation des intrants agricoles	
		Formation et encadrement des corps de métiers de base (2 missions)		Appui à la création des structures d'intermédiation financière pro-pauvres	

		Encadrement technique de l'agriculteur (2 missions)		Promotion de la pisciculture Amélioration de la gestion des ressources forestières Promotion du jumelage entre régions et favoriser les échanges commerciaux Accès aux semences, intrants ... Encadrement des communautés de base à l'entretien et réhabilitation des sentiers et routes de desserte agricole		
Burundi	Santé	Amélioration de l'accès aux services de santé (3 missions)	Lutte contre les carences alimentaires (effet indirect du volet développement rural)	Lutte contre le VIH Sida	Intervention sur les ressources humaines en matière de santé mais sans que celles-ci soient focalisées sur les priorités du gouvernement (sida)	
		Développement des ressources humaines (5 missions)	Lutte contre la mortalité maternelle et infantile (effet indirect des points traités + 1 mission)	Meilleure disponibilité des médicaments Organisation et gestion du système national de santé Elaboration d'une politique de santé en matière de médicaments, de financement, d'assurance maladie et de prise en charge des maladies professionnelles		
	Education	Développement des ressources humaines (19 missions)		Actualisation des programmes de formation de l'enseignement technique et universitaire		Formation accès sur le supérieur
		Développement de l'enseignement technique et professionnel (5 missions) Amélioration de la qualité de l'enseignement supérieur (19 missions)				
Développement rural		Augmentation des rendements de la filière café et autres cultures de rente (effet indirect formation en agronomie) Développement de la riziculture et des cultures maraichères en zone marécageuse (aménagement du territoire et	Développement de l'industrie agroalimentaire Amélioration des circuits de distribution et de commercialisation des intrants agricoles			

			hydraulique)		
			Amélioration de la qualité des intrants agricoles (1 mission)	Protection phytosanitaire des cultures	
				Diversification des filières d'exportation	
				Relance de l'élevage bovin et ovin	
				Développement de la pisciculture et de la pêche	
			Promotion du micro-crédit et de la micro-entreprise		

Annexe 5 : Questionnaire à l'attention des experts étant partis en missions

45 experts sur les 137 interrogés ont répondu à ce questionnaire. Deux des experts ayant transmis leur réponse trop tardivement, l'analyse ne traite que 43%. Toutefois, les deux questionnaires restant vont dans le sens des résultats de l'enquête

Madame, Monsieur,

En juillet 2007 s'est tenu le Forum Global Mondial sur la migration et le développement. Il y a été décidé de mener une évaluation systématique des résultats de programmes similaires au programme MiDA ; l'objectif étant d'étudier la faisabilité d'étendre ce type de programme pour atteindre un impact plus important sur le développement des pays d'origine des migrants.

Dans ce cadre, le SPF Affaires étrangères, Commerce extérieur et Coopération au Développement du Royaume de Belgique, a décidé de mener des évaluations successives des 3 phases du programme. La société SEE, cabinet d'évaluation indépendant, a été sélectionnée pour mener l'évaluation finale de la 3^{ème} phase du programme.

Cette évaluation doit permettre de mesurer l'efficacité (effets directs) et l'impact (effets indirects et de long terme) du programme MiDA III auquel vous avez participé.

En parallèle à des missions de terrain menées dans les trois pays bénéficiaires, il a été décidé de mener une enquête auprès d'un certain nombre d'experts ayant participé à des missions MiDA sur le terrain. L'objectif de cette enquête est d'appréhender les réalisations et résultats du programme en ayant un aperçu le plus général et le plus représentatif possible des missions réalisées sous MiDA III. C'est dans ce cadre que nous nous permettons de solliciter votre collaboration. En effet l'avenir du programme MiDA Grands Lacs dépend dans une large mesure de l'accueil que lui réservent les experts auxquels il fait appel. Chaque évaluation permet des ajustements de ce programme. Il est donc fondamental que cette évaluation puisse bénéficier des leçons que vous tirez de votre expérience, de votre appréciation et de vos recommandations.

Nous vous serions très reconnaissants de bien vouloir renvoyer ce questionnaire avant le 28 mai 2008 par courriel à joelline.benefice@see-policies.eu.

En cas de difficulté appeler Joëlline Bénéfice au +352 691 10 28 12

Le Consultant tiendra l'OIM au courant de l'évolution de l'enquête et notamment du taux de réponses que nous obtenons mais ne lui en communiquera les résultats que sous une forme agrégée, préservant l'anonymat des répondants.

Comment remplir le questionnaire :

Pour plus de clarté, les questions ont été regroupées par thèmes, présentées sous formes de questions générales (quels sont les effets du projet). Il ne s'agit pas de répondre à ces questions introductives, mais uniquement aux questions précises.

En cas de question fermée, Veuillez surligner la réponse choisie

1. Oui
2. Non

En cas de réponse ouverte, le questionnaire a été rédigé sous format Word basique, il suffit de compléter la réponse en allant à la ligne.

Nous vous remercions pour votre contribution à cette étude.

Pour l'équipe d'évaluation
Luc Lefebvre

1. Eléments d'identification

Nom :

Formation (diplôme / secteur) :

Quelle est votre occupation en Europe ?

Quel est votre pays d'origine ?

Comment avez-vous connu MIDA ?

1. Bouche à oreille
2. Promotion dans l'institution ou vous travaillez actuellement
3. Participation à un séminaire, une conférence
4. Autre : merci de préciser

Pouvez-vous décrire la ou les missions réalisées dans le cadre de MIDA ?

1. Dans quelle ville l'avez-vous réalisée ?
2. Dans quelle institution ?
3. Quel en a été l'objet ?

Quelle a été votre motivation pour poser votre candidature ?

Réponse :

Date d'inscription dans la base de données MiDA :

Date de la première mission :

Dates des missions suivantes éventuelles :

Savez-vous sur base de quels critères et selon quelle procédure vous avez été sélectionné ?

Réponse :

Avez-vous refusé des missions pour lesquelles vous étiez sélectionné ?

1. Non
2. Oui : Lesquelles ?
Pourquoi ?

2. Quels sont les apports de MIDA?

2.1. Impression quant à l'apport de votre mission :

- Quelle a été selon vous l'utilité de votre mission pour les bénéficiaires directs (les personnes que vous avez formées ou auxquelles vous avez donné votre appui)?
 1. Très utile
 2. Utile
 3. Peu utile
- En termes d'utilité pour les bénéficiaires, quels ont été les principaux points forts et points faibles de votre mission ?

Réponse :
- Quelle a été selon vous l'utilité de votre mission pour l'institution qui a fait appel à vos services (institution bénéficiaire)?
 1. Très utile
 2. Utile
 3. peu utile

- En termes d'utilité pour l'institution bénéficiaire, quels ont été les principaux points forts et points faibles de votre mission ?
 1. Points forts :
 2. Points faibles :
- A titre personnel, la mission vous a paru :
 1. très intéressante
 2. intéressante
 3. peu intéressante
 4. Pourquoi ?

Dans quelle mesure MiDA a-t-il favorisé les transferts financiers ?

- MiDA vous a-t-il permis d'avoir connaissance de nouvelles informations sur les services de transfert financier ?
 1. Oui
 2. Non
 3. Si oui, comment
- Si oui, ces informations ont-elles modifiés votre façon de faire des transferts financiers dans votre pays d'origine ?
 1. Oui
 2. Non
 3. Pourquoi ?

3. MiDA, est-ce une bonne idée ?

- Est-ce que le fait que la mission se déroule dans votre pays d'origine a déterminé votre volonté de participer à cette mission ?
 1. Oui
 2. NonPourquoi ?
- Auriez-vous accepté la même mission dans un pays extérieur à la région des Grands Lacs ?
 1. Oui
 2. Non
- Il y a-t-il une valeur ajoutée à ce que ce soient des experts de diaspora qui fassent les missions plutôt qu'un autre expert international ?
 1. Oui
 2. NonPourquoi ?
- Participez-vous ou seriez-vous prêt à vous investir dans le développement de votre pays sous une autre forme que le type de mission que vous avez réalisé ?
 1. Oui
 2. Non
- Si oui, sous quelle forme ?

Réponse :

4. Le programme fonctionne-t-il bien ?

- Quel a été l'apport de MiDA dans l'organisation de votre mission? (mise en réseau, visa, apport financier, autres, ...)

Réponse :

- Cet apport était-il suffisant ?
 1. Utilité de l'équipement fournit :
 - a. Suffisant
 - b. Insuffisant
 - c. Pourquoi
 2. Quelle a été la qualité du contact avec la cellule MiDA locale (accueil, suivi, etc.) ?
 3. Avez-vous participé à une réunion de fin de mission avec la cellule ?
 - a. Oui
 - b. Non
 4. A quelles contraintes avez-vous du faire face sur le terrain ?
- A votre avis, la mission aurait-elle pu être réalisée sans MiDA ?
 1. Oui
 2. NonPourquoi ?
- Etes-vous partis en mission avec un autre programme que MiDA (Tokten par exemple) ?
 1. Non
 2. Oui
 3. Si oui, quel programme ?
Dans quel pays s'est déroulée la mission ?
Quelle en était la nature ?
- Si oui, comment compareriez-vous MiDA aux programmes similaires ? (Avantages / Inconvénients dans l'organisation et le suivi des missions, continuité du statu, défraiement, mise en réseau sur le terrain etc.)
Réponse :

5. Les missions d'experts de la diaspora pourraient-elles se poursuivre sans l'intervention de l'OIM ?

- Seriez-vous prêt à repartir en mission ?
 1. Non
 2. Oui,
Pourquoi ?
- Quelles modifications souhaiteriez-vous apporter (organisation, objectifs ...) ?
Réponse :

5.1. Promotion du programme

- Faites-vous la promotion de ce programme autour de vous ?
 1. Si oui, de quelle manière ?
 2. Si non, pourquoi ?

5.2. Implication personnelle dans la gestion du programme

- Souhaiteriez vous vous impliquer en tant qu'expert individuel en participant aux comités de pilotage et présélection ?
 1. Oui
 2. Non
- En tant que membre d'une structure impliquant des membres de la diaspora ?

1. Oui
2. Non

- A un autre titre ?
Réponse :

5.3 Implication des organisations de la diaspora dans la gestion du programme :

- Avez-vous connaissance de groupes organisés de la diaspora ?
 1. Oui
 2. Non
- Si oui en faites-vous partie ?
 1. Oui
 2. Non
- A votre avis certaines de ces organisations pourraient-elles jouer un rôle actif dans l'organisation des missions d'experts ?
 1. Non
 2. OuiA quelles conditions ?
- Si oui, seriez-vous prêt à être un membre actif d'une telle structure ?
Réponse :

Annexe 6 : Descriptions des projets indirectement soutenu dans le cadre du volet transferts financiers

A - Exploitation du trafic fluvial en RDC – Projet Arche alliance

Le projet Arche – Alliance a pour objectif la création d'une entreprise de transport fluvial. Ce projet devrait ainsi pallier en partie à la dégradation des infrastructures de transport. A l'origine ce projet devait être réalisé sur l'axe Kinshasa – Kisangani. Du fait de la mission économique, il a finalement été développé le projet sur le bief supérieur de fleuve Congo, sur l'axe Bukama – Kongolo – Kabalo.

B – Hôtel Cosmopolite à Lubumbashi - RDC

Le projet se base sur le constat suivant : à l'exception des grandes villes, il existe peu d'infrastructures hôtelières et de restauration et celles-ci sont de qualité insuffisante. Hors le développement de telles infrastructures peuvent jouer dans la relance économique du fait des emplois directs et indirects créer par une telle activité. Le projet consistait donc en la rénovation de l'hôtel Cosmopolite situé au centre de Lubumbashi afin de le réaménager en hôtel de catégorie internationale.

C - Projet de boulangerie industrielle - Rwanda

L'objectif de ce projet est de commercialiser des produits à haute valeur ajoutée en utilisant les matières premières locales en priorité, via la création d'une boulangerie semi-industrielle. La production serait dédiée à la consommation locale : domestique et touristique. Les principaux débouchés prévus sont le milieu hôtelier de Kigali et Gisenyi ainsi que le nouveau supermarché NAKUMATT devant ouvrir sous peu au Rwanda.

D - Projet d'énergie renouvelable – Central African Renewable Multi Energy Stations (CARMES) – Rwanda et Burundi

Le projet d'investissement CARMES vise à développer l'utilisation des énergies renouvelables et multi-sources notamment auprès des petits & moyens consommateurs pour des habitations privées, des PME et des petits & moyens industriels comme des brasseries et des hôtels. Le projet est centré sur deux activités :

- une usine de fabrication pour distribution, installation et service après vente de groupes électrogènes MDI fonctionnant à air comprimée,
- un atelier d'assemblage, installation et service après vente de capteurs solaires électriques et thermiques.

CARMES sera donc en charge de fabriquer et/ou assembler, vendre et assurer le service après vente auprès des clients qui seront propriétaires de leurs équipements de production énergétique.

Annexe 7 : Liste des personnes rencontrées

A – Belgique

OIM

- Tamara KEATING, coordinatrice du programme
- Elsa BOUSQUET, assistante, volet transfert virtuel

Administration belge

- Benoît JONCKHEERE, chargé de mission, service de coopération bilatérale indirecte, Service public fédéral Affaires étrangères, Commerce extérieur et Coopération au développement

Experts étant partis en mission avec MiDA III

- Fulgence NZABINTWALI
- Tharcisse NKUNZIMANA
- Alain BOKOKO
- Innocent GASANA
- Médard MAMAY
- Joachim NZEYIMANA
- Gabriel LUNIANGA
- LUBEYA
- MUKENDI
- Jean-Jacques TEBA PITA
- Parfait SALEBONGO

B – RDC

- Cellule MiDA
- Sefu Papa KAWAYA, Research and policy officer, OIM (ancien coordonnateur national)
- Mme la Ministre de l'Emploi, du Travail et de la Prévoyance sociale
- Directeur de Cabinet de son excellence, madame la ministre
- Ghislain KAHAMBU, assistante du conseiller économique et commercial, Ambassade de Belgique
- Représentants du PNUD, programme Gouvernance
- Marc ATIBU SALEH MWEKKEE, Directeur chef du département social, Fédération des entreprises du Congo (membre du comité de pilotage)
- Georges TSHIONZA MATA, coordinateur régional, Programme de Renforcement des Capacités des Organisations de la Société Civile dans la Prévention, la Gestion et la Résolution des Conflits en Afrique Centrale – PREGESCO
- Kasajima MOTONOBU, Coopérant APEFE, Responsable du Campus numérique francophone de Kinshasa, Agence Universitaire de la Francophonie – AUF
- Représentants des universités de :
 - Goma – Recteur
 - ISP de Popokabaka – Administrateur

- Université de Lubumbashi – Recteur
- CMPP – Responsable du département des neuro-sciences
- Bandundu – Assistant du recteur
- Université catholique de Graben – Vice-recteur
- Mbuji Mayi – Assistant
- GES
- Directeur général, Secrétaire général, Directeur administratif et financier, directeur technique et Pierre TOMBO, expert MIDA, Observatoire du Code d’Ethique Professionnelle – OCEP
- Directeur général, chef de section de Kinésithérapie, assistant de l’Institut Supérieur des Techniques Médicales – ISTM et Jean MUZEMBO, expert MiDA
- Dr LUKASA, vice-doyen chargé de l’enseignement, vice-doyen chargé de la recherche et expert MiDA en poste, Faculté de psychologie, Université de Kinshasa
- Chef de service de pédiatrie, Dr LUKUSA, expert MiDA, Département de pédiatrie, et Tharcisse KAYEMNE, chef du département de neurologie, Université de Kinshasa
- Chef du service de Chirurgie et KUSINDA, expert MiDA, Clinique Ngaliema
- Directeur, responsable pédagogique et Dr MWANZA, expert MiDA, ISSCR
- Administrateur de l’hôpital Ndjili
- Directeur du centre pour autistes
- Comité de direction du Conseil National des ONG de la santé – CNOS
- Alain KABEY, assistant du professeur Alain BOKOKO
- Danny KABONGO KANDOLO, chef de travaux, Faculté de psychologie, Université de Kinshasa (a participé à la formation de Butare sur les cours en ligne)
- André MAYENGO FUAWANZOLELA, Coordonnateur, Cedita asbl

C - Burundi

- Cellule MiDA
- Alfred HAKIZIMANA, Chef de cabinet, Ministère de la fonction publique, du travail et de la sécurité sociale
- Directeur des Ressources Humaines, Ministère de la Santé
- Kathleen CRAENEN, attaché à la coopération, Ambassade de Belgique
- Directeur de l’hôpital de Muramvya
- Doyen de la Faculté des Sciences Agronomiques de l’université du Burundi
- Recteur de l’Université de Ngozi
- Grégoire NJEJIMANA, Recteur de l’université Lumière de Bujumbura
- Gaston HAKIZA, Recteur, Jacques BUKURU, vice-recteur et directrice académique, Université du Burundi
- Olivier BASENYA, Directeur Général, Augustin NSABIYUMVA, directeur de la formation et Colette BARARYUNGURA, experte MiDA, Institut National de la Santé Publique – INSP
- Directeurs et Dr NTERERE, expert MiDA, Centre neuro-psychiatrique de Kamenge
- Coordinatrice de la CAFOB

- Rénovate IRAMBONA, assistante à la faculté de Psychologie et Sciences de l'Éducation (a participé à la formation de Butare sur les cours en ligne)
- Focus group avec 15 étudiants des universités :
 - Université du Burundi
 - Université Lumière de Bujumbura
 - Université de Ngozi
 - Institut National de Santé Publique

D - Rwanda

- Cellule MiDA
- Angélique BITAHANIKINDI, Chargée de programme Economie et Gouvernance, Délégation de la Commission Européenne
- Peter ISABIRYE, Portfolio operations consultant, et Lewis KABAYIZA MURARA, Public sector management specialist, Banque Mondiale
- Aline KAYITESI, Programme associate, Programme des Nations Unies pour le Développement
- Théo BAERT, Conseiller Coopération, Ambassade de Belgique
- Marcelline MUKAKARANGWA, Secrétaire Générale, Ministère de la Fonction publique et du Travail
- Amandin RUGIRA, Secrétaire Général, Ministère des Affaires étrangères et de la Coopération
- Jean Damascène NTAWUKULIRYAYO, Ministre de la santé
- Valens NTEZIREMBO, Maire du District de Rwamagana
- Chef du département informatique, Kigali Institute of Education – KIE
- Dieudonné SEBASHONGORE, Chef de département de chimie, Kigali Institute of Science and Technology - KIST
- Desire NDUSHABANDI, Recteur, Kigali Health Institute – KHI
- Gédéon RUDAHUNGA, Directeur général, Centre de formation professionnelle KAVUMU
- Charles NTAHONSHIKIRA, Doyen de l'Institut Supérieur d'Agriculture et d'Élevage – ISAE
- Théobald HATEGEKIMANA, Directeur, Centre Hospitalier Universitaire de Kigali – CHUK
- Célestin KAYINAMURA, Directeur des Affaires académiques, Institut d'Enseignement Supérieur – INES
- Léoncia MUKAMWEZI, Directrice, Handicapé Rwandais Réhabilité dans ses Droits
- Focus group avec 8 étudiants du KIE
- Focus group avec 12 étudiants du KIST
- Focus group avec 20 étudiants du KHI
- Focus group avec Ignace GATARE, Déogratias MAZINA, Michel KALININGONDO NTALINDWA, Claude KWITONDA, Melchior BASANZE, Efreem MBAKI LUZAYISU, Léonard KABEYA, Silas IYAKAREMYE

Annexe 8 : Bibliographie

A – Finalités du MiDA III

- Cadre de programmation du MiDA III
- Programme de mobilisation des ressources de la communauté burundaise, congolaise et rwandaise de l'extérieur pour le développement des pays des Grands Lacs
- Programme de mobilisation des ressources de la communauté burundaise, congolaise et rwandaise de l'extérieur pour le développement des pays des Grands Lacs – Rapports intermédiaires avril-septembre 2006, octobre 2006-mars 2007, avril-septembre 2007
- Plaquette de présentation du MiDA Grands Lacs phase III
- Plan d'action pour le volet transfert physique
- Plan d'action pour le volet transfert financier
- Plan d'action pour le volet transfert virtuel

B – Transferts physiques / études de cas

- Evaluation of the migration for development in Africa (MiDA) initiative as an illustration of IOM's approach to making migration work for development, Office of the Inspector General, IOM, Août 2007
- Compte rendu des comités de pilotage
- Stratégie sectorielle de la république du Burundi, mai 2005
- Stratégie sectorielle de la république du Rwanda, mai 2005
- Stratégie sectorielle de la République démocratique du Congo, mai 2005
- Accords cadre pour la mise à disposition de personnel programme MiDA Grands Lacs
- Termes de référence des missions
- Accord entre l'OIM et l'expert volontaire MiDA dans le cadre du programme des Grands Lacs
- Rapport de mission d'expertise de : Muzembo Ndundu, Salebongo Parfait, Nandefo Robert Wasi, Innocent Gasana, Ignace Gatare, Nicodème Nyandwi, Marie-Rose Nakintije, Dieudonné Ntaguzwa
- Fiches d'évaluation des experts ayant réalisées une mission au Rwanda

C – Transferts financiers

- André MAYENGO, Anton VAN ASSCHE, Guide pratique pour entreprendre à Kinshasa ; une description de 7 secteurs d'activités économiques, OCIV, CEDITA, DGCD
- Tom DE BRUYN et Johan WETS, Les transferts de fonds par les migrants originaires de la Région des Grands Lacs d'Afrique centrale, étude réalisée par le Hoger Instituut Voor de Arbeid et la Katholieke Universiteit Leuven, sous la direction de l'OIM, Mars 2006
- Note for File: Rwanda Investment Expo London/Rwanda Diaspora Investment Meeting 3-4th October 2007
- Rapport de la participation de Carmes à la 4^{ème} Conférence RIEPA
- Compte Rendu : Débriefing pour la Mission Economique au RDC et la Quatrième Conférence pour les investissements au Rwanda

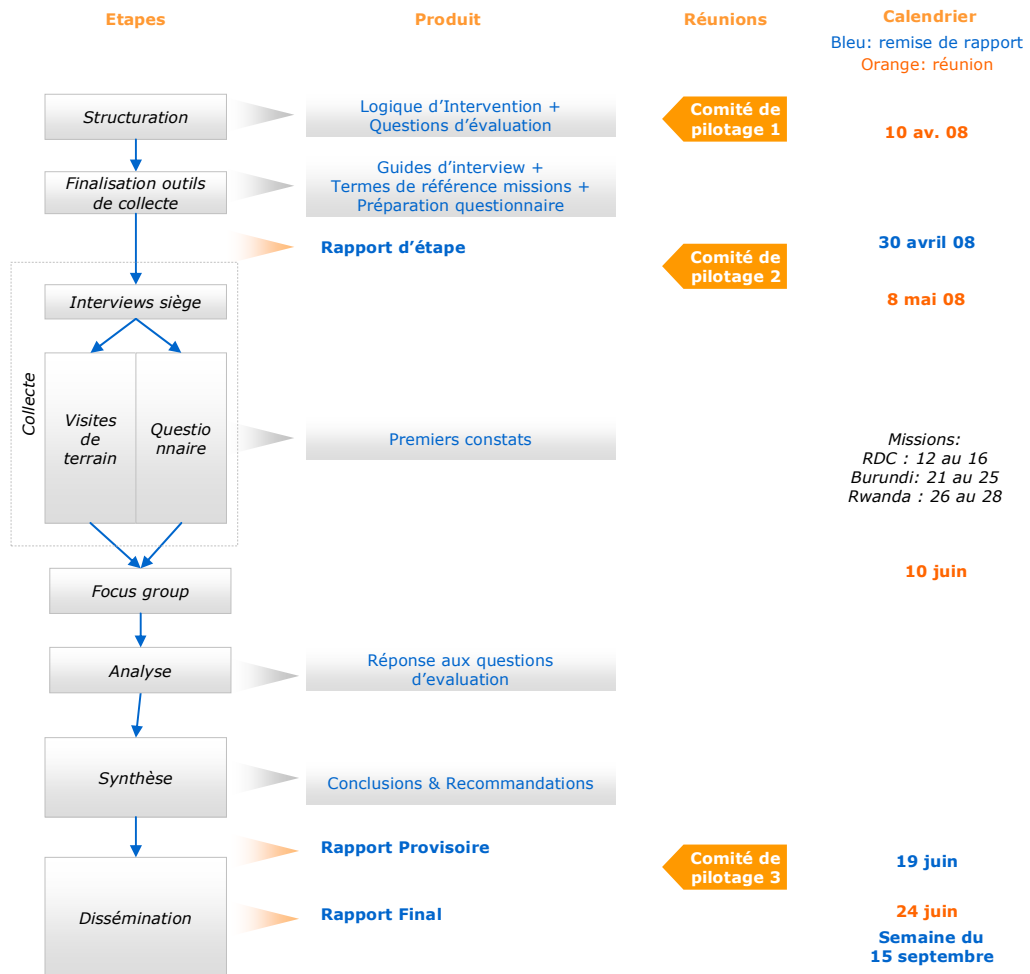
- Participation a la quatrième conférence internationale de l'investissement au Rwanda, Antoine KUBWIMANA
- Rapport MIDA 4th IIC – 4^e CII, André BRYON
- Compte Rendu : Débriefing pour la Mission Economique au RDC et la Quatrième Conférence pour les investissements au Rwanda
- Rapport de mission KARERA et MWASO

D - Transferts virtuels

- Compte Rendu: Débriefing sur la Formation Régionale sur le E-learning, qui s'est tenue à Butare, Rwanda du 16 au 25 juillet 2007.
- Rapport de Mission, Formation E-learning du 16-25 juillet 2007, Butare, Rwanda, Ailsa JONES
- Mémoire d'accord concernant le partenariat entre l'Agence Universitaire de la Francophonie et l'Organisation Internationale pour les Migrations, 2 juin 2006
- Rapport d'évolution des travaux du chantier du CNF Lubumbashi, Juin 2007

Annexe 9 : Méthodologie

A – Etapes de l'évaluation



B – Phase d'analyse documentaire

Présentation du portefeuille d'activités

Sur base des listes de missions réalisées ; l'équipe a structuré la présentation des missions par pays et par secteur. Cette liste a par la suite été croisée avec les stratégies sectorielles pays pour s'assurer de l'adéquation entre les réalisations et les priorités stratégiques établies au lancement du programme.

Analyse de la base de données d'experts

Une des conditions d'efficacité du programme MiDA est de disposer d'une base de données d'experts de bonne qualité. Il s'agissait dans ce cas de s'assurer de la qualité et de l'adéquation de l'expertise à disposition du MiDA. Pour ce faire, l'équipe a procédé à une analyse de la totalité de la base pour en discerner les principales spécificités et son adéquation aux besoins.

C – Entretiens à Bruxelles

Parallèlement à l'analyse documentaire, des interviews ont été menés auprès des services en charge du programme à Bruxelles ainsi que des experts ayant réalisé des missions sous MiDA III.

D – Missions de terrain

Une mission de terrain a été conduite dans les trois pays partenaires afin de rencontrer les cellules MiDA, les autorités nationales, les institutions bénéficiaires, les bénéficiaires directs, les experts en poste ainsi que les autres bailleurs membres des comités de pilotage⁴⁸.

La mission en RDC a permis de mener un focus group regroupant 20 représentants d'institutions bénéficiaires dans le secteur de l'enseignement. Au Burundi et au Rwanda, des focus groups (4) ont été menés avec des étudiants ayant bénéficié des experts MiDA. Au Rwanda, un focus group regroupant des experts en poste a aussi été mené.

E – Enquête par questionnaire

Parallèlement à la mission de terrain, l'équipe a mené une enquête focalisée sur la circulation des compétences par l'intermédiaire des **transferts physiques**. Cette enquête a été distribuée auprès de la totalité des experts partis en missions et a reçu 43 réponses⁴⁹.

F – Focus group à Bruxelles

Un focus group regroupant des experts membres des diasporas congolaise, rwandaise et burundaise s'étant inscrits sur la base de données a été mené à Bruxelles afin de consolider les premières analyses de l'évaluation, notamment concernant les jugements relatifs à l'efficacité et l'impact du programme.

G - Outils de collecte et d'analyse

L'analyse s'est construite autour des outils de collecte suivants :

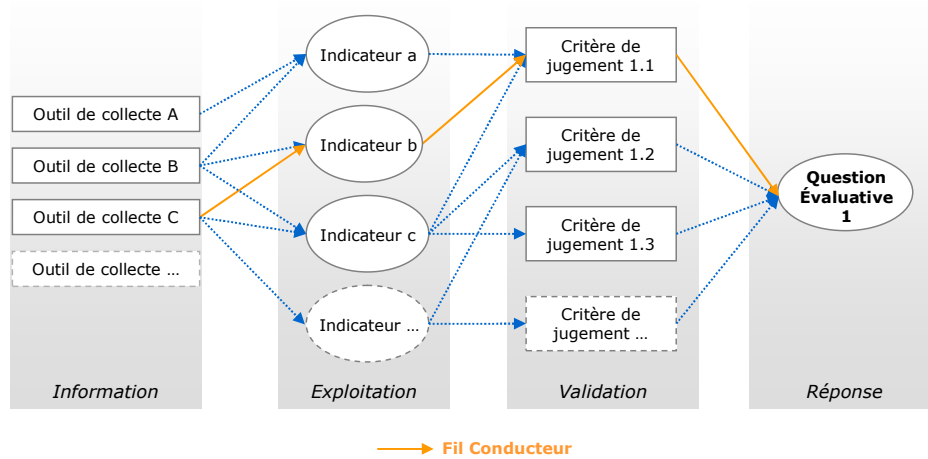
- Bibliographie ;
- Entretiens auprès de la DGCD, de l'OIM Bruxelles, des experts ayant participé au programme, des cellules du MiDA, des institutions bénéficiaires ;
- Enquête auprès de la totalité des experts partis en mission

L'analyse des informations collectées doit apporter une réponse crédible et solide au questionnement évaluatif, condition nécessaire pour sa validation. Comme illustré dans le schéma ci-dessous, l'exploitation des outils de collecte a permis de renseigner les indicateurs propres à certains critères de jugement (ou communs à plusieurs d'entre eux). Le renseignement des indicateurs a permis de valider les critères de jugement. Cette validation ou invalidation a permis d'apporter une réponse à la question évaluative.

⁴⁸ La liste des personnes rencontrées est présentée en annexe 6

⁴⁹ Voir le questionnaire en annexe 5

EXPLOITATION DES OUTILS DE COLLECTE D'INFORMATION EXEMPLE POUR LA QUESTION EVALUATIVE 1



La capacité de l'évaluateur à identifier et présenter **le fil conducteur de l'analyse** (de la source d'information à la réponse au questionnement évaluatif) est un gage de crédibilité de l'exercice. SEE mettra en avant ce fil conducteur, tout en préservant l'anonymat des acteurs interrogés.

Par ailleurs, la fiabilité de l'analyse exige un recoupement des informations. Autant que possible, les indicateurs ont été renseignés par plusieurs sources d'information.

Annexe 10 : Budget – Déboursement mai 2008

Items of Expenditure	Original Budget		group code	1st Revision	2nd Revision	case number	Total spent and May 08
	Cost/Unit	Total Euros					
A Staff Costs							
1) Project Manager in Belgium (1 person 100%)	6,000	211,200	211,201	211,202	179,107	10001	154,831.22
2) Project Assistant (promotion, networking, virtual & financial transfers) in Belgium (1 person 100%)	4,200	103,200	103,203	103,200	119,432	10002	103,839.50
3) Project Assistant (logistics, physical transfers) in Belgium (1 person 100%)	3,300	91,200	91,202	91,200	101,384	10003	98,255.31
4) Administrative support (1 stagiaire and one administrative at 50%)	645	15,480	15,480	15,480	41,753	10004	37,837.05
5) Logistics support (IT, reception, Procurement costs) (2 at 10%)					12,736	10040	7,567.83
6) Coordination/training in DRC (1 person 15%)	1,440	34,560	34,563	34,560	34,560	10005	29,220.35
6) National Coordinator in DRC	600	14,400	14,403	14,400	18,670	10006	14,270.58
7) National Coordinator in Rwanda	750	18,000	18,003	18,000	20,499	10007	18,749.29
8) National Coordinator in Burundi	600	14,400	14,403	14,400	18,000	10008	18,200.23
9) Assistants to National Coordinators (outreach, networking, transfers) (3)	450	32,400	32,403	32,400	43,725	10009	37,790.90
10) Assistants to National Coordinators (logistics, follow-up partners and experts) (3)	200	14,400	14,403	14,400	19,033	10010	17,643.41
11) Support staff in field offices	600	14,400	14,403	14,400	24,025	10011	5,420.34
Total Staff Costs		683,840	683,843	683,842	825,433		531,974.31
B Travel Costs							
1) International Monitoring Travel and Subsistence Costs	2,000	8,120	8,120	8,120	18,611	10014	8,825.12
2) International Travel and Subsistence Costs for Coordination Meetings	1,400	12,600	12,603	12,600	21,520	10015	14,020.37
3) Domestic/Air Travel and Subsistence Costs in DRC	650	2,600	2,603	2,600	2,600	10016	2,745.83
Total Travel Costs		23,320	23,323	23,320	42,731		25,601.60
C Office Costs							
1) Telecommunication costs	150	14,400	OC	14,403	20,296	10017	12,469.54
2) Equipment costs in DRC, Rwanda, Burundi - purchase and maintenance	2,000	8,000	OC	17,714	18,817	10018	4,752.87
4) Vehicle costs (fuel, running costs)	625	45,000	OC	45,003	45,314	10019	39,640.46
5) Office supplies and other costs in DRC, Rwanda, Burundi	75	3,400	OC	3,403	10,290	10020	12,189.45
6) Office supplies and other costs in Belgium	90	2,160	OC	2,163	14,248	10021	14,425.75
7) Trainings of coordinators	6,414	33,480	OC	38,483	30,496	10022	14,854.59
Total Office costs		115,840		117,183	147,432		107,323.03
D Dissemination of Information							
1) Web/database maintenance, other IT costs	5,000	10,000	DI	29,048	33,040	10023	8,696.83
2) Promotion, outreach, fairs for partners and donors	2,500	10,000	DI	24,288	24,290	10024	13,885.58
Total Dissemination Costs		20,000		53,333	57,333		22,582.41
E Direct Assistance to the Disasters, to Candidates and Local Capacity Building							
1) Strengthening of Local Structures (education, equipment and infrastructure)	40,000	120,000	C1	127,264	238,418	10025	147,231.34
2) Distance Exchanges and Training	50,000	150,000	C1	150,003	180,000	10026	152,420.85
3) Short repeated visits International transportation (return ticket) and departure assistance Travel docs & insurance Subsistence Allowance (160 returnees x 3 months x 33 days)	1,100	178,000	C1	176,003	208,817	10027	203,514.81
4) Permanent Return International transportation (one-way ticket) and departure/reception assistance International transportation for family members Shipment of household goods Travel docs (visa, etc.) Installation grant Salary subsidy (5 returnees x 6 months)	750	3,750	C1	8,603	9,907	10030	2,268.37
	750	7,500	C1	10,187	13,489	10031	0.00
	1,500	7,500	C1	13,714	17,714	10032	7,885.43
	50	500	C1	503	1,500	10033	140.00
	1,000	5,000	C1	8,715	11,810	10034	8,590.90
	300	3,000	C1	18,887	21,257	10035	7,874.90
5) Support for Disasters residences, fairs, capacity building, etc.	30,000	80,000	C1	90,003	90,000	10028	27,880.53
Total Direct Assistance		1,324,490		1,353,618	1,578,205		848,284.03
F Evaluation							
1) Evaluation, Report and Recommendations Transportation & subsistence Salary Other costs (publications, meetings, etc.)	2,000	4,680	C1	4,683	23,100	10037	0.00
	4,500	9,600	EV	8,600	24,300	10039	4,743.25
					15,900		8,870.50
Total Evaluation		13,680		13,680	73,600		17,614.75
G Overall 5%		102,770	102,778	106,107	148,187		83,893.47
TOTAL COST OF PROJECT		2,154,382		2,229,918	2,229,918		1,517,562.86
		brought forward from MIDA TWO		71,827			

Annexe 11 : Calcul du taux journalier d'une mission

On considère qu'à l'exception du per diem une mission à le même coût quelque soit sa durée.

Le calcul est donc le suivant : soit X coût total des frais généraux déboursés du programme imputables aux transferts physiques (A-A2+B+C+D+E1+F+G) + Y le coût total des billets d'avion, assurance et visas des experts (E3 sauf per diem) / par le nb de missions réalisées, et Z le nb de jours de mission, le coût d'une mission $M=X+Y+50Z$.

Annexe 12 : Présentation du programme Tokten au Rwanda

Le projet **Transfert Of Knowledge Through Expatriate Nationals (TOKTEN)** à été introduit par le programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) en 1997 afin de pallier aux effets de fuite de cerveaux qui affectent les pays en développement.

Le programme TOKTEN est un élargissement national de programme de coopération du PNUD destiné à développer les capacités humaines et institutionnelles du Rwanda à travers ses expatriés nationaux. En promouvant des missions de volontaires originaires du Rwanda au sein d'institutions demandeuses, le programme doit permettre de traiter les problèmes suivants :

- La productivité agricole encore basse ;
- L'état déplorable des infrastructures ;
- La mauvaise qualité des services et facilités dans le domaine de la santé, éducation, eau potable et sanitaire.

Les domaines prioritaires de TOKTEN Rwanda

Les secteurs prioritaires du programme sont:

- l'éducation ;
- la santé ;
- le renforcement des capacités locales ;
- l'agriculture et élevage ;
- la science et la technologie ;
- les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) ;
- les applications industrielles et la gestion des entreprises ;
- L'appui à la société civile opérant dans les zones rurales.

Résultats attendus du programme

Les résultats attendus du programme sont entre autres les suivants : un personnel bien formé, des institutions impliquées dans la formation et le développement, les leaders bien formés dans les domaines identifiés selon leurs priorités :

- Introduction des techniques de compétences pratiques appropriées dans les secteurs différents tels que l'agriculture, la santé, l'élevage, etc.
- Les capacités renforcées dans le domaine de la planification, la conception et l'élaboration des plans d'actions par les communautés de base.
- Les leaders sont initiés et conseillés en matière de prise de décision.
- L'implication des femmes dans le processus de prise de décision,
- Les dirigeants à tous niveau des sociétés commerciales plus imprégnés des pratiques de la gestion moderne.

Structure et fonctionnement du programme :

Le secrétariat du projet est hébergé par le Ministère de la fonction publique MIFOTRA, qui fournit entre autre les locaux et l'équipement. Le PNUD, via un volontaire est en charge de l'appui et du suivi des experts dès leur arrivée au Rwanda. Le projet est géré par le secrétariat du projet, dirigé par un chef de projet, appuyé de deux personnes

Les volontaires TOKTEN reçoivent leurs billets d'avion ainsi qu'une allocation journalière fixée par les taux journaliers valables pour tous les volontaires des Nations Unies. Au 1^{er} février 2006, cette allocation variait entre 227 et 52 US\$ en fonction du lieu exact de la mission. La durée d'une mission est fixée entre 1 et 3 mois, bien que

cette durée puisse être prolongée. Un volontaire peut aussi décider de participer plusieurs fois au programme.

Les experts et institutions intéressées s'inscrivent dans la base de données du programme. Une partie restreinte de cette base de données est diffusée sur internet. Une fois inscrites les institutions transmettent leur demande au coordinateur. Un comité a en charge la revue de la validité des demandes et leurs sélections. Une fois sélectionnée, la demande est diffusée afin de trouver le candidat adéquat.

Une fois les missions réalisées :

- Les consultants de TOKTEN et les bénéficiaires des services de consultation feront un rapport de mission d'une page destiné au secrétariat du TOKTEN
- Ces rapports sont différents des rapports que les consultants doivent rédiger à propos des bénéficiaires comme produit de la mission TOKTEN
- Le comité de pilotage apportera des rapports et utilisera les informations requises pour améliorer dans l'avenir, les missions du TOKTEN.