

Rapport conjoint de la seconde Evaluation du programme MIDA Grands Lacs

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

Direction Générale de la Coopération au Développement (DGCD)
et
Organisation Internationale pour les Migrations

Février 2006



IOM International Organization for Migration
OIM Organisation Internationale pour les Migrations
OIM Organización Internacional para las Migraciones



TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS	1
RESUME	2
RESUME	2
1. INTRODUCTION	4
1.1 LE CONCEPT DU MIDA ET MIDA II (GRANDS LACS).....	4
1.2 OBJECTIF ET METHODOLOGIE DE L'EVALUATION	5
2. PERTINENCE DU CONCEPT MIDA POUR LE DEVELOPPEMENT	6
2.1 PERTINENCE DE L'OBJECTIF GENERAL DU PROGRAMME MIDA II.....	6
2.2 PERTINENCE DES STRATEGIES SECTORIELLES PLURIANNUELLES POUR LES TROIS PAYS	8
2.3 APPROPRIATION DU PROCESSUS	10
3. LA PERFORMANCE DES ELEMENTS DE LA STRUCTURE DE GESTION DU PROGRAMME	12
3.1 L'EQUIPE MIDA AU SEIN DE L'ORGANISATION INTERNATIONALE POUR LES MIGRATIONS A BRUXELLES.....	13
3.2 BUREAU DE L'ORGANISATION INTERNATIONALE POUR LES MIGRATIONS A KINSHASA	17
3.3 CELLULES MIDA DANS LES TROIS PAYS - COORDINATEURS NATIONAUX	17
3.4 LES INSTITUTIONS BENEFICIAIRES DU PROGRAMME	20
3.5 LES EXPERTS VOLONTAIRES MIDA.....	21
4. PERFORMANCE DES ACTIONS DU PROGRAMME	22
4.1 EFFICACITE DE LA CAMPAGNE D'INFORMATION	23
4.2 EFFICACITE DU MECANISME DE CORRELATION ENTRE DEMANDE ET OFFRE D'EXPERTISE	25
4.3 LA PERFORMANCE DU TRANSFERT PHYSIQUE	28
4.4 LA PERFORMANCE DU TRANSFERT VIRTUEL	32
4.5 LA PERFORMANCE DU TRANSFERT FINANCIER	33
5. L'IMPACT ET LA VIABILITE DU PROGRAMME	35
ANNEXE 1 Seconde évaluation du programme MIDA Grands Lacs – Termes de référence et agenda de la mission d'évaluation	
ANNEXE 2 Bibliographie – documents revus	

Remerciements

Nous remercions toutes les personnes qui ont contribué à cette évaluation :

- Les représentants des Ministères en République Démocratique du Congo et au Rwanda ;
- Les diplomates et fonctionnaires des Ambassades belge, burundaise, congolaise et rwandaise ;
- Les représentants des institutions bénéficiaires du Programme MIDA II au Burundi, en République Démocratique du Congo et au Rwanda ;
- Les experts volontaires, membres de la diaspora burundaise, congolaise et rwandaise en Europe qui ont participé au Programme MIDA II ;
- Les représentants des organisations partenaires du Programme MIDA II en Belgique et Europe ;
- Les membres des comités de pilotages nationaux et de Bruxelles ainsi que du Comité de présélection à Bruxelles ;
- Les fonctionnaires de la DGCD ;
- Les responsables du Programme MIDA II à l'Organisation Internationale pour les Migration (OIM) à Bruxelles et à Kinshasa ainsi qu'à l'Unité d'évaluation à OIM Genève ;
- Les coordinateurs nationaux du Programme MIDA II au Burundi, en République démocratique du Congo et au Rwanda.

Les résumés des entretiens effectués durant l'évaluation se trouvent en annexe de ce rapport.

Benoît Jonckheere
DGCD

Franziska Meier
OIM Bruxelles

Résumé

L'objectif de cette évaluation est d'analyser la performance générale de la deuxième phase du programme MIDA Grands Lacs, intitulée « *Programme de développement des pays des Grands Lacs à travers la mobilisation des ressources de la Communauté burundaise, congolaise et rwandaise de l'extérieur* », et plus particulièrement les résultats de sa mise en œuvre. Il s'agit d'évaluer également la stratégie et l'impact du programme sur le renforcement des capacités de développement des pays-cibles, à travers la mise à disposition de ressources en provenance de la diaspora. Il est à souligner que l'évaluation se focalise sur le transfert des personnes, celui-ci étant le principal des trois volets du programme.

L'Organisation Internationale pour les Migrations (OIM) a mené cette évaluation en étroite collaboration avec le Service Public Fédéral Belge des Affaires étrangères, du Commerce extérieur et de la Coopération au Développement (DGCD). L'évaluation a été finalisée en 2 mois et a débuté formellement le 2 janvier 2006. L'évaluation comprenait une mission en République Démocratique du Congo (RDC) et au Rwanda. Afin de répondre aux objectifs de l'évaluation, différentes méthodes ont été utilisées, à savoir une revue des documents liés à la mise en place du programme, une analyse des données financières et administratives, ainsi qu'une série d'entretiens sur le terrain avec les représentants gouvernementaux, les partenaires officiels (membres des comités de pilotage et de présélection, ONG), les institutions bénéficiaires et des experts volontaires MIDA.

De manière générale, l'évaluation conclut que la nouvelle dynamique du programme, à savoir l'accent porté au développement des structures et institutions dans les trois pays en faisant appel à la diaspora, a bien été communiquée et incorporée dans la gestion des activités. Le concept MIDA ainsi que l'approche régionale du programme restent pertinents. Cela vaut particulièrement pour la structure et le financement actuel du programme.

En accord avec l'objectif d'ouvrir le programme vers la diaspora dans toute l'Europe, une campagne d'information utilisant des outils promotionnels divers (réunions, émissions de radio, site internet) ainsi qu'un visuel développé par des membres de la diaspora, a été menée par l'équipe MIDA à Bruxelles. Néanmoins, il faut noter que le succès est relatif vu que le nombre de candidats MIDA résidant en dehors de la Belgique est encore faible (13%).

Au regard des secteurs visés dans les trois pays, à savoir l'enseignement supérieur, la santé et le développement rural, la deuxième phase du programme a su diversifier les domaines d'intervention des transferts physiques. Une évolution positive dans ce contexte a été l'élaboration de stratégies sectorielles pluriannuelles pour les trois pays afin d'inscrire les interventions dans une vision de développement humain durable.

Quelques lacunes ont été notées au niveau du cahier des charges des experts volontaires MIDA ainsi que de leur encadrement sur place (problèmes de logement et de transport local dans certains lieux comme les grandes villes). Cela a affecté indubitablement l'efficacité de leur intervention.

De plus, il faut noter que la plupart des transferts d'expertise répondaient à un manque immédiat en ressources humaines. Afin d'accroître l'impact des missions à plus long terme, il faudra veiller

à ce que les demandes d'institutions s'inscrivent dans de véritables plans de formation ou de développement des institutions demandeuses.

Par rapport au transfert financier, l'équipe d'évaluation salue l'existence de recherches dans les trois pays sur les modalités des transferts de fonds de la diaspora vers leur pays d'origine. Néanmoins, cette étude aurait dû être finalisée bien avant, pour que les conclusions et recommandations aboutissent à des orientations et des conseils concrets.

En ce qui concerne le transfert virtuel, l'équipe d'évaluation estime que les avancées du volet sont positives mais encore insuffisantes. L'objectif de l'élaboration des cours d'enseignement à distance pour une université dans chacun des trois pays, en collaboration avec les Africains résidant en Belgique, n'est pas atteint dans MIDA II. Néanmoins, la table ronde à Butare au Rwanda était une bonne initiative mais aurait dû être un point départ pour orienter les activités dans ce domaine pendant cette deuxième phase du programme.

Au vu de la viabilité du programme, l'équipe d'évaluation note des progrès dans le processus d'appropriation par les gouvernements des pays cibles ainsi que par la diaspora et les gouvernements des pays hôtes. A l'avenir, cette procédure de responsabilisation et de décentralisation de prise de décision devrait être renforcée, surtout vis-à-vis des coordinateurs et comités de pilotages nationaux dans les trois pays cibles. Cette procédure devrait être aussi basée sur une méthodologie et une communication renforcée entre les gestionnaires du programme à Bruxelles et dans les trois pays cibles.

Enfin, l'équipe d'évaluation suggère d'incorporer les recommandations, principalement tirées des contacts noués par l'équipe en RDC, au Rwanda et en Belgique, dans le document de projet de la troisième phase du programme MIDA Grands Lacs. Elle conseille également de prendre en compte les recommandations issues de l'évaluation de la phase pilote du programme en 2004, certaines n'ayant pas encore été entièrement mises en oeuvre.¹

¹ De manière générale, ces recommandations se résument à un renforcement et une plus grande responsabilisation des structures nationales. De plus, l'implication du secteur privé fut mentionnée dans les recommandations de 2004.

1. INTRODUCTION

1.1 Le Concept du MIDA et MIDA II (Grands Lacs)

Durant les dernières décennies, un grand nombre d'Africains ont quitté leur pays à cause des conditions politiques et socio-économiques instables ou des situations de guerre civile. D'autres ont choisi d'émigrer afin de poursuivre leurs formations/études ou d'améliorer leurs conditions de vie.

Parmi les Africains résidant en Europe figurent des personnes qualifiées et hautement qualifiées, ce qui crée des lacunes en ressources humaines qualifiées dans les pays d'origine. Ce phénomène est nommé « fuites de cerveaux ».

Le concept *Migrations pour le Développement en Afrique* (MIDA) est une tentative de réponse à ce phénomène de « fuites de cerveaux ». Il s'agit de réorienter les flux migratoires du Nord au Sud, avec l'objectif de renforcer le développement des pays africains. L'idée est également d'encourager ces migrants, souvent en situation aisée dans le pays d'accueil, à investir dans le pays d'origine.

Afin de trouver des mécanismes opérationnels pour ce concept, un atelier eut lieu à Libreville, Gabon, en avril 2001, auquel participèrent des représentants du secteur public et privé de 20 pays africains. Différentes options de mobilisation de la diaspora pour le développement de leur pays d'origine furent discutées, à savoir le séjour temporaire ou permanent, le transfert financier ainsi que l'appui/conseil à distance. L'atelier conclut qu'il était indispensable d'intégrer et de responsabiliser les gouvernements des pays d'origine, d'un côté, et la diaspora et les gouvernements des pays hôtes, de l'autre côté.

C'est ainsi, et grâce à l'intérêt du gouvernement belge pour la mobilisation de la diaspora congolaise, burundaise et rwandaise, que l'OIM Bruxelles commença en 2001 la mise en place du programme MIDA Grand Lacs, « *Mobilisation des ressources humaines et autres de la diaspora africaine de Belgique en faveur du développement des pays d'origine* ».

La dynamique, comme le titre l'indique, était alimentée principalement par le souhait des diasporas congolaise, burundaise et rwandaise, de mettre leurs compétences au service du développement de leur pays d'origine. Le programme, pendant sa phase pilote, entre mars 2001 et décembre 2003, a développé un mécanisme qui mettait en corrélation, d'une part, les compétences des ressortissants qualifiés de ces pays résidant en Belgique et, d'autre part, les besoins des pays d'origine en ressources humaines. Durant cette première phase, 163 transferts de personnes ont été organisés [74 en République Démocratique du Congo (RDC), 71 au Burundi et 18 au Rwanda], principalement dans le secteur de l'enseignement supérieur universitaire (70%). Le transfert virtuel s'est traduit entre autres par l'organisation d'un cours à distance en médecine à l'Université de Lubumbashi (RDC).

Suite aux résultats encourageants de la phase pilote, et après l'évaluation conjointe avec le gouvernement belge, l'OIM Bruxelles a développé une nouvelle phase du programme qui a commencé en février 2005. Pour cette deuxième phase de 12 mois, il était fortement recommandé de réorienter la dynamique, à savoir mettre en avant le développement des trois pays et, plus précisément, le renforcement des structures d'institutions publiques et privées, en faisant appel à

la diaspora. De plus, cette deuxième phase s'adressait à la diaspora de toute l'Europe et tentait de diversifier les domaines d'intervention des transferts. Enfin, l'objectif de MIDA II était également d'assurer la continuité du programme, en déléguant plus encore les responsabilités de sa gestion vers les Etats des pays d'origine et les membres de la diaspora.

1.2 Objectif et méthodologie de l'évaluation

Compte tenu des négociations sur une prolongation du programme MIDA Grands Lacs, l'OIM Bruxelles a décidé de conduire une évaluation de la deuxième phase. L'évaluation a été finalisée en 2 mois et a débuté formellement le 2 janvier 2006. L'évaluation comprenait une mission en République Démocratique du Congo (RDC), entre le 9 et 14 janvier 2005, et au Rwanda, entre le 30 janvier et 4 février 2006.²

L'objectif général était d'analyser la performance générale du programme à travers les résultats obtenus par sa mise en œuvre. Il s'agissait d'évaluer également la stratégie et l'impact du programme sur le renforcement des capacités de développement des pays cibles, à travers la mise à disposition de ressources en provenance de la diaspora. Il est à souligner que l'évaluation s'est focalisée sur le transfert des personnes, celui-ci étant le principal des trois volets du programme.

La mission d'évaluation a observé spécifiquement comment le programme a repris dans ses objectifs prioritaires le « développement humain durable » à travers la lutte contre la pauvreté, sur la base du concept de partenariat, et dans le respect de l'objectif de développement. Enfin, le programme a également été évalué à la lumière des effets multiplicateurs qu'il a pu engendrer avec d'autres coopérations.

Il s'agit d'une évaluation interne qu'un agent de l'OIM Bruxelles a effectuée en étroite collaboration avec le Service Public Fédéral Belge des Affaires étrangères, du Commerce extérieur et de la Coopération au Développement (DGCD). L'agent de l'OIM Bruxelles n'était pas activement impliqué dans la mise en place du programme, tandis que l'agent de la DGCD a participé aux Comités de pilotage et de présélection à Bruxelles.

La méthodologie de l'évaluation a consisté en une revue des documents liés à la mise en place du programme et en une analyse des données financières et administratives. L'équipe d'évaluation s'est basée aussi sur le rapport d'évaluation de la phase pilote du programme en 2004. En outre, une série d'entretiens a été effectuée sur le terrain avec les représentants gouvernementaux, les partenaires officiels (membres des Comités de pilotages et de (pré)sélection, ONG), les institutions bénéficiaires et des experts MIDA³.

Ces contacts noués par l'équipe d'évaluation en RDC, au Rwanda et en Belgique sont la source principale des conclusions que l'équipe tire sur le programme. Faute de mission au Burundi, les conclusions sur ce pays se basent principalement sur des rapports d'activités, ainsi que sur les quelques entretiens effectués avec le coordinateur national et les représentants d'universités burundaises présents à Butare, au Rwanda, en janvier 2006.

² Voir Annexe 1 pour les détails du cahier des charges de l'évaluation et l'agenda de la mission.

³ Voir les questionnaires et les rapports des entretiens en Annexes 3 et 4.

2. PERTINENCE DU CONCEPT MIDA POUR LE DEVELOPPEMENT

2.1 Pertinence de l'objectif général du programme MIDA II

Comme signalé dans l'introduction de ce rapport, l'objectif général du programme est de favoriser le renforcement des capacités institutionnelles et de gestion des Etats congolais, burundais et rwandais, à travers la mise à disposition d'un mécanisme de coordination capable de mobiliser les ressources humaines et financières de la diaspora pour le développement de leur pays d'origine.

Afin d'évaluer la pertinence de cet objectif, il faudra analyser ses deux composantes, à savoir les besoins des institutions congolaises, burundaises et rwandaises en ressources humaines qualifiées extérieures, d'une part, et la disponibilité et volonté de la diaspora de s'investir pour le développement de leurs pays d'origine, d'autre part. De plus, la question suivante s'impose: le mécanisme « *migration pour le développement* », proposé par le programme MIDA, est-il pertinent pour soutenir le développement des trois pays de la région des Grands Lacs ? Cette question amène aussi à l'analyse comparative des avantages d'une approche régionale plutôt que nationale.

Le manque des ressources humaines dans les pays de la région des Grands Lacs

Au niveau des ressources humaines, il ressort des entretiens que les pays sont confrontés à un manque de personnel qualifié et hautement qualifié. Cela est vrai dans les trois secteurs visés par MIDA II (la santé, l'enseignement et le développement rural⁴). Ceci est causé par une absence ou une insuffisance de possibilités de formations/études. Cette insuffisance génère entre autres des « fuites de cerveaux » vers l'étranger. En outre, le secteur privé offre souvent des opportunités plus attractives que les administrations ou institutions publiques. Pour les universités et instituts supérieurs, ces problèmes se traduisent par un vieillissement du corps enseignant et par une préparation difficile de la relève de celui-ci. De plus, le manque de ressources humaines qualifiées se pose d'autant plus dans les zones rurales que l'activité économique se concentre dans les capitales, ce qui contribue à une urbanisation croissante. C'est pour cela qu'un grand nombre des responsables interrogés dans le cadre de l'évaluation met l'accent sur les besoins en ressources humaines à l'intérieur des pays sur l'ensemble du territoire, et ce surtout en RDC.

Au vu du manque en ressources humaines, la question se posait de savoir si les responsables feraient appel à l'expertise extérieure. Au Rwanda, le gouvernement s'engage depuis 2001 à mobiliser la diaspora rwandaise pour la transformer en force économique pour le développement du pays. Par contre, il ressort des discussions avec les représentants des Ministères, ainsi que du rejet de certains candidats MIDA non rwandais, que le gouvernement rwandais est moins ouvert à l'idée de faire appel, comme alternative, à la diaspora africaine non rwandaise. Néanmoins, les institutions rwandaises (cela vaut surtout pour les universités et instituts supérieurs) n'abordent pas uniformément la question de la nationalité des intervenants extérieurs. Au Burundi, le gouvernement n'a pas encore élaboré de politique spécifique vis-à-vis de la diaspora. Néanmoins, eu égard au manque important de ressources humaines, les représentants des universités burundaises ont souligné, plus que les interviewés des deux autres pays, l'importance du retour permanent de leurs compatriotes résidant en Europe mais surtout dans les pays limitrophes. En RDC, le recours à la diaspora congolaise résidant en Europe, et particulièrement en Belgique, est

⁴ Dans ce rapport les termes « développement rural » et « développement communal » sont utilisés interchangeables.

encouragé afin de renforcer les structures nationales. De plus, la RDC aimerait faire appel à sa diaspora qualifiée en Amérique du Nord (Canada et Etats Unis) et en Afrique du Sud dans le cadre du programme MIDA. Cette zone géographique n'est pas adressée par le TOKTEN du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) comme au Burundi et au Rwanda (pour plus de détails, voir le paragraphe sur les synergies avec d'autres programmes de coopération ci-dessous).

Un souci de la phase pilote était lié à la perception du transfert d'expertise de l'extérieur dans le cadre de ce programme par les résidents des pays d'origine. Durant MIDA I, certains experts volontaires MIDA ressentirent de la méfiance et même de la jalousie de la part de leurs compatriotes, ce qui peut s'expliquer en partie par une méconnaissance du programme. Il semble cependant que, pendant la deuxième phase du programme, les experts volontaires MIDA aient pu convaincre leurs compatriotes de la qualité de leurs interventions. Ce changement dans la perception et l'acceptation de la diaspora par les résidents des pays d'origine a été surtout constaté en RDC. Pour l'équipe d'évaluation, cette évolution est importante puisque l'acceptation de l'expert venant de la diaspora est une pré-condition pour l'impact positif d'une telle intervention.

La volonté de la diaspora de s'investir pour le développement de leur pays d'origine

En ce qui concerne la diaspora en Europe, il est à souligner de manière positive que le nombre des Africains qualifiés en Europe inscrits dans la base de données a doublé, passant de 427 personnes en janvier 2004 à 935 personnes en janvier 2006. On peut en conclure un intérêt grandissant de la part de la diaspora pour le programme, même si celle-ci réside encore pour une grande majorité en Belgique (voir les détails de la base de données dans la partie 4.1).

De manière générale, les experts volontaires MIDA interrogés jugent le programme et son concept très positivement. Pour la plupart, les moyens financiers ne sont pas la motivation première pour participer au programme. Les motifs d'intérêt et d'inscription au programme se résument au souhait de se rendre utile pour le pays d'origine et de mieux utiliser ses propres ressources. Pour un certain nombre d'experts, la participation au programme est également une manière de reprendre contact et même de se réconcilier avec leurs pays d'origine, ceux-ci sortant d'une longue phase d'instabilité politique, sociale et économique.

L'analyse montre que les deux composantes de l'objectif général, à savoir les besoins en ressources humaines dans les trois pays cibles et la disponibilité et motivation de la diaspora africaine en Europe, restent pertinentes. En outre, le changement d'approche entre la phase pilote et cette deuxième phase du programme MIDA semble être bien incorporé dans sa conception. En d'autres mots, les trois pays, et plus précisément les institutions en manque de ressources humaines, sont au centre du programme et non pas la diaspora *per se*, ni la lutte contre la « fuite des cerveaux » ou le retour définitif des ressortissants africains.

L'approche régionale

Enfin, il y a l'analyse de la pertinence de l'approche régionale, c'est-à-dire le fait que le programme englobe les trois pays de la région des Grands Lacs. D'un point de vue conceptuel, l'approche régionale semble avantageuse du fait que les trois pays sortent de situations conflictuelles comparables et sont confrontés aux mêmes défis de développement humain. De plus, la présence de

membres de la diaspora des trois pays dans la base de données offre un pool d'experts plus riche, dont les institutions peuvent profiter. Enfin, la gestion commune d'un certain nombre d'actions visant les trois pays africains peut créer des synergies au niveau administratif à Bruxelles. Il y a par exemple un seul coordinateur, un seul comité de pilotage à Bruxelles, ou encore des outils promotionnels communs.

D'un autre côté, la mise en place du programme montre que les activités dans les trois pays cibles se réalisent plutôt en parallèle que conjointement. A titre d'exemple, il existe des stratégies sectorielles pluriannuelles pour chacun des trois pays. Les employeurs des trois pays n'ont pas encore fait appel aux experts qui ne sont pas de leur diaspora, au cas où celle-ci ne pourrait pas fournir les compétences demandées. Il n'y a pas eu de transferts de compétence communs effectué par un expert dans deux ou trois pays. Il n'y a pas eu non plus une coordination d'actions entre les trois coordinateurs nationaux au niveau régional. Enfin, l'étude sur les transferts de fonds des migrants distingue les trois pays d'origine. Le seul exemple d'une action régionale est la table ronde sur l'enseignement à distance qui a eu lieu au Rwanda, en janvier 2006. Des représentants des trois pays y ont participé, ce qui a bénéficié aux échanges et à la coopération régionale. Toutefois, le fait que les trois pays soient à peine sortis de crises majeures et soient en cours de réconciliation et reconstruction a naturellement conduit à ce que l'accent soit mis en priorité sur l'approche nationale plutôt que régionale.

De cette brève analyse, l'équipe d'évaluation conclut que l'objectif du programme reste pertinent. De plus, du point de vue de la structure et du financement actuel du programme par un seul donateur, la DGCD belge, l'approche régionale reste également pertinente. Il se peut que dans l'éventualité d'autres donateurs intéressés uniquement par un des trois pays, l'OIM se décide pour une approche nationale complémentaire. Néanmoins, l'approche régionale n'est pas un obstacle pour que le programme se développe en différentes vitesses dans chacun des trois pays, par exemple en ce qui concerne le processus d'appropriation par les gouvernements.

2.2 Pertinence des stratégies sectorielles pluriannuelles pour les trois pays

Une des recommandations de l'évaluation du MIDA I était que *« tout programme futur doit s'inscrire dans une connaissance concrète et mesurable de départ et une stratégie sur base d'une analyse plus systématique des besoins à long terme (...) »*. Plus précisément, il était stipulé que *« les transferts devraient s'opérer dans le cadre de stratégies nationales (pluriannuelles) et assurer une réponse au problème structurel plutôt qu'apporter une réponse limitée dans le temps. »*

En conséquence, et afin d'inscrire les interventions de la deuxième phase du programme dans une optique de développement durable, le document de MIDA II prévoyait l'élaboration de stratégies pluriannuelles sectorielles et intersectorielles pour les trois pays des Grands Lacs par les coordinateurs nationaux. L'objectif de ces stratégies était d'analyser et de définir les besoins en termes de ressources humaines et financières afin d'augmenter les capacités de gestion dans les trois pays cibles. Ces stratégies devaient comprendre, entre autre, une revue de la situation socio-économique générale et une analyse des plans d'actions et de développement internationaux, nationaux et régionaux. Basées sur cette analyse, les stratégies devaient identifier les secteurs prioritaires d'intervention du programme MIDA II et servir comme documents de référence dans la gestion des transferts du programme.

Référence aux Documents Stratégique de Réduction de Pauvreté (DSRP)

L'équipe d'évaluation souligne que le développement de ces stratégies sectorielles pluriannuelles pour les trois pays est un pas important afin d'orienter le programme MIDA II dans une perspective de moyen terme. De plus, dans ses stratégies, le programme MIDA II fait référence aux Documents Stratégique de Réduction de Pauvreté (DSRP) du gouvernement des trois pays ainsi qu'aux Objectifs du Millénaire pour le Développement. Les DSRP sont en train d'être revus et il est crucial que le concept MIDA y soit intégré (voir aussi le paragraphe sur l'appropriation par les trois gouvernements).

L'élaboration des stratégies sectorielles pluriannuelles

De plus, tandis que le document de projet prévoyait l'élaboration de stratégies sectorielles pluriannuelles par les coordinateurs nationaux, c'est principalement l'OIM Bruxelles qui a développé les grandes lignes de ces stratégies. Il semble également que le plan d'action n'offrait pas suffisamment de temps pour organiser un processus de réflexion dans chacun des trois pays en présence des acteurs et institutions divers, comme initialement prévu dans le document de projet. Néanmoins, les coordinateurs ont rassemblé un nombre de documents de référence que l'OIM a synthétisé. De plus, les comités de pilotages nationaux, mis en place dans les trois pays africains, ont validé les stratégies sectorielles pluriannuelles lors de leurs premières réunions en mai 2005.

Le choix des trois secteurs prioritaires par le programme MIDA II, à savoir l'éducation, la santé et le développement rural, semble pertinent afin de renforcer les capacités de ces secteurs avec l'appui de la diaspora. La perception de cette approche sectorielle par les institutions demandeuse varie. Tandis que les institutions de santé et de développement rural ont salué l'approche sectorielle, les institutions universitaires ont été un peu plus critiques. Etant les bénéficiaires principaux de la phase pilote du programme (70% des transferts), l'inclusion d'autres secteurs dans le programme se faisait à leur détriment et explique l'avis critique. De plus, un certain nombre d'interlocuteurs ont observé que les transferts d'expertise vers l'enseignement supérieur étaient plus faciles et structurés que vers les autres secteurs. D'après les évaluateurs, cette critique ne justifie pas l'abandon de l'approche sectorielle mais révèle quelques lacunes dans l'organisation des transferts vers le secteur de la santé et du développement rural, qu'il faudra prendre en considération à l'avenir.

Synergies avec d'autres programmes de coopération

D'autre part, il est à mentionner de manière positive que les stratégies sectorielles pluriannuelles incluent une analyse d'autres programmes de coopération bilatéraux (belge, français, anglais et autres) ainsi qu'internationaux. Cette analyse a permis aux gestionnaires du MIDA II de chercher des synergies avec certains programmes visant le même champ d'action que le MIDA. Au Rwanda et au Burundi, par exemple, le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) met en place le programme TOKTEN avec des objectifs et actions similaires au programme MIDA. L'OIM a négocié un accord avec le PNUD pour la répartition géographique entre les deux programmes, qui prévoit que le PNUD fasse appel à la diaspora en Amérique du Nord, surtout aux Etats Unis et au Canada, en Afrique du Sud et en Asie, tandis que le MIDA s'adresse à la diaspora en Europe. De plus, des arrangements ont été trouvés afin de synchroniser les conditions des transferts physiques organisés dans le cadre des deux programmes au Rwanda et au Burundi.

En conclusion, l'élaboration de stratégies sectorielles pluriannuelles pour les trois pays, dans le cadre d'une vision à plus long terme, et alors que cela n'existait pas dans la phase pilote, est à mettre en avant comme résultat positif.

- Dans une éventuelle actualisation des stratégies sectorielles pluriannuelles guidant les actions du programme MIDA, l'équipe d'évaluation recommande d'impliquer plus encore les coordinateurs nationaux ainsi que les comités de pilotages nationaux, ceux-ci connaissant mieux la situation des pays.
- L'équipe d'évaluation conseille également de continuer à chercher des synergies avec d'autres programmes belges ou internationaux de coopération, dont les accord entre le PNUD et l'OIM sont un bon exemple.
- Enfin, dans une optique de stratégies nationales pluriannuelles pour les trois pays, il est fortement recommandé de travailler dans la direction d'une programmation pluriannuelle (au minimum 3 ans) du MIDA pour renforcer la vision et l'impact à moyen terme.

2.3 Appropriation du processus

Il a été souligné dans l'introduction que l'atelier de Libreville, au Gabon en 2001, conclut qu'il était indispensable pour la réussite du MIDA d'intégrer et de responsabiliser les gouvernements des pays d'origine, d'un côté, et la diaspora et les gouvernements des pays hôtes, de l'autre côté.

L'appropriation par les pays d'origine

L'équipe d'évaluation note positivement les progrès notables dans l'inscription du concept MIDA dans les Documents Stratégiques de Réduction de Pauvreté (DSRP) et les programmes indicatifs nationaux (PIN) et régionaux (PIR) que les gouvernements des trois pays sont en train de finaliser. En RDC, l'équipe d'évaluation observe également de manière positive que MIDA est inscrit dans la ligne du Ministère du Travail dans le budget du gouvernement pour 2006. Ces efforts prouvent aussi que le programme MIDA, et l'impact de la diaspora en général, sont une préoccupation croissante des gouvernements, plus précisément des Ministères compétents sur ce sujet, à savoir le Ministère du Travail et de la Prévoyance sociale du RDC, le Ministère du Travail et de la Sécurité sociale au Burundi, et le Ministère de la Fonction publique, du Développement, des Compétences et du Travail au Rwanda.

Il a été évoqué dans l'évaluation de la phase pilote du programme que la mise en place des coordinateurs nationaux au sein des Ministères du Travail a favorisé le processus d'appropriation du programme par les gouvernements congolais, burundais et rwandais. Ce constat peut être confirmé pour la deuxième phase, car les coordinateurs nationaux du programme MIDA font parti de l'organigramme de ces Ministères. (L'évaluation de la performance des coordinateurs est faite dans la partie 3.3.)

En outre, l'existence de comités de pilotage nationaux, qui n'existaient pas durant la phase pilote du programme, ainsi que de plusieurs réunions de ces comités (au minimum deux fois en 12 mois), sont à mettre en avant comme une évolution très positive dans le processus d'appropriation du programme par les trois pays. Quant au rôle et au niveau d'implication des comités de pilotage nationaux dans la mise en place du programme, d'après l'équipe d'évaluation, un potentiel inexploité subsiste encore. (Les détails sur la composition et les activités de ces comités de pilotage sont données ci-dessus.)

Par ailleurs, les gouvernements congolais, burundais et rwandais, par leurs ambassades en Belgique, sont également impliqués dans la gestion du programme en tant que membre du comité de pilotage à Bruxelles. Il ressort des entretiens effectués avec les responsables des trois ambassades que ceux-ci souhaitent être informés encore plus régulièrement sur les avancées du programme, et plus précisément, sur le résultat des transferts d'expertise dans leur pays respectif.

L'appropriation par le(s) pays d'accueil

Concernant la responsabilisation des pays d'hôtes, il est à souligner que le programme MIDA Grand Lacs (première et deuxième phase) est, en ce moment, soutenu uniquement par le gouvernement belge, plus précisément par le Service Public Fédéral Belge des Affaires étrangères, du Commerce extérieur et de la Coopération au Développement (DGCD).⁵

Cette contribution est, entre autre, visible sur les affiches et le site web du programme (<http://www.belgium.iom.int/mida2/>). Les fonctionnaires de la DGCD sont également représentés dans le comité de pilotage de Bruxelles ainsi que dans les différents comités de présélection. Lors de la réunion avec l'attaché de la coopération à l'ambassade belge à Kinshasa, la reconnaissance du principe du renforcement des structures congolaises par la mobilisation des compétences de la diaspora a été discuté, en tant qu'axe privilégié du Programme Indicatif de Coopération belge. Cette proposition est aussi pertinente pour le renforcement des structures burundaises ou rwandaises ainsi que pour d'autres donateurs.

L'appropriation par les diasporas

En ce qui concerne l'intégration et la responsabilisation de la diaspora, il est à rappeler que la deuxième phase du programme s'adresse à la diaspora congolaise, burundaise et rwandaise résidant non seulement en Belgique, mais aussi dans l'Europe entière. Il a été mentionné ci-dessus que le programme a su mobiliser un plus grand nombre de membres qualifiés de la diaspora pour le programme, et plus précisément pour le volet « transfert physique ». Malheureusement, la diaspora résidant dans les pays européens autres que la Belgique n'est pas encore suffisamment intégrée dans le programme. D'autre part, il ressort des contacts noués avec les experts volontaires MIDA que ceux-ci sont très ouverts à l'idée d'être impliqués dans la promotion et la sensibilisation de la diaspora au programme, par exemple par l'organisation de réunions d'information. Jusqu'à maintenant, une grande partie de la sensibilisation se fait par le bouche-à-oreille.

Quant à l'implication de la diaspora dans la gestion du programme, il est regrettable que les représentants des diasporas n'aient pas participé dès le début de la deuxième phase du programme au travail du comité de pilotage à Bruxelles. Uniquement des plateformes multinationales, comme l'Union des Femmes africaines, ainsi que les représentants de l'ambassade congolaise, burundaise et rwandaise étaient membres du comité de pilotage à Bruxelles, dès le démarrage du MIDA II. Il est cependant évident que les ambassades et autres représentations restent des références officielles privilégiées quant à la connaissance des diasporas résidentes. La participation des communautés congolaise, burundaise et rwandaise aurait été surtout essentielle au vu de l'importance des prises des décisions de ce comité,

⁵ Il faut noter toutefois que l'approche MIDA est financée par plusieurs bailleurs de fonds dans d'autres pays d'Afrique en fonction des priorités de ces pays donateurs.

concernant notamment la sélection des demandes des institutions, dans cette phase-ci. Dans le futur, le rôle de la diaspora dans ce forum consisterait à fournir une assistance au développement d'une stratégie de promotion du programme en Europe, ainsi qu'à participer à la réflexion sur l'avancement des deux autres volets du programme, à savoir le transfert virtuel et financier.

Lorsque la diaspora ne peut pas être représentée par une seule organisation au sein du comité de pilotage, il est conseillé de demander aux structures existantes de mandater un ou deux représentants pour chaque diaspora. C'est ainsi que l'équipe d'évaluation salue les élections d'un représentant de la diaspora congolaise en Belgique et de la diaspora rwandaise pour les Benelux. Ses représentants ont été associés au comité de pilotage à Bruxelles vers la fin de cette deuxième phase. Enfin, la participation des plateformes multinationales, regroupant certains groupes ou courants de la diaspora africaine, comme l'Union des Femmes africaines, peut compléter la composition du comité de pilotage à Bruxelles.

Pour résumer, l'équipe d'évaluation considère que le processus d'appropriation par les gouvernements des pays cibles ainsi que par la diaspora et les gouvernements des pays hôtes va dans la direction des conclusions de l'atelier de Libreville, Gabon de 2001.

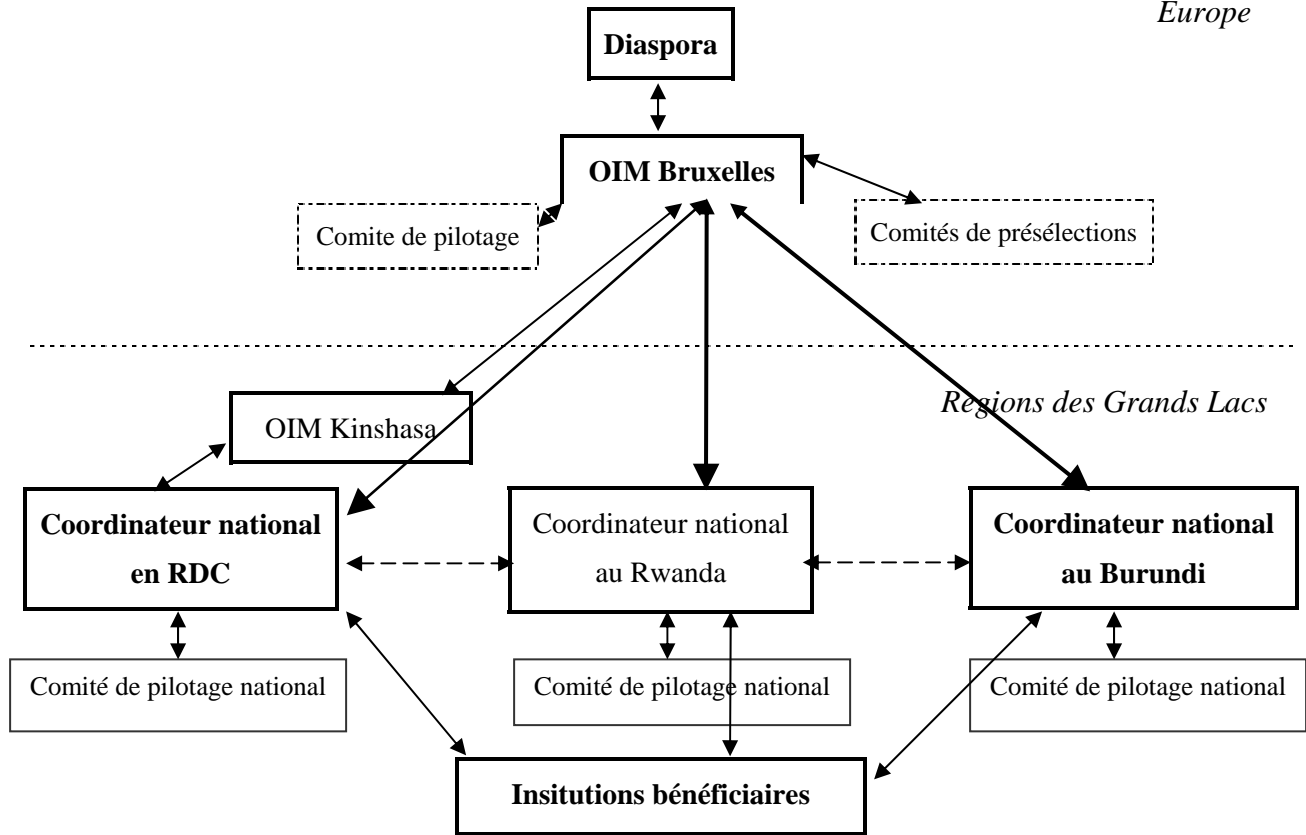
- Il reste à recommander que l'inscription régulière de MIDA soit rendue effective dans les Documents Stratégiques finaux de Réduction de la Pauvreté (DSRP), dans les programmes indicatifs nationaux (PIN) et régionaux (PIR), ainsi que dans l'ordonnancement du budget approuvé dans les pays cibles.
- En ce qui concerne les acteurs nationaux (les cellules nationales de MIDA, comités de pilotage nationaux), les recommandations se résument à une plus grande responsabilisation, afin de permettre plus de prises de décision à ce niveau.
- L'équipe d'évaluation recommande au gouvernement belge, ainsi qu'aux autres donateurs potentiels, d'inscrire le concept MIDA officiellement dans leur Programme indicatif de Coopération. L'inscription par la Belgique du recours à la diaspora comme thématique transversale de la coopération serait une avancée significative en termes de développement humain durable.
- Dans l'optique de leur appropriation du programme et de son fonctionnement par la diaspora en Europe, l'équipe d'évaluation recommande de l'impliquer encore plus dans la promotion et la gestion (différents comités de pilotage/présélections ou sous forme de consultants) du programme.

3. LA PERFORMANCE DES ELEMENTS DE LA STRUCTURE DE GESTION DU PROGRAMME

Le programme MIDA travaille avec une structure quadripartite qui comprend :

- L'équipe MIDA au sein de l'Organisation Internationale pour les Migrations à Bruxelles et à Kinshasa ;
- Les coordinateurs nationaux dans les trois pays des Grands Lacs ;
- Les institutions bénéficiaires dans les trois pays cibles ;
- Les experts volontaires MIDA issue de la diaspora en Europe.

L'organigramme suivant reprend la structure du programme et les interactions entre les différents acteurs. La performance de chaque acteur pendant la deuxième phase du programme est ensuite analysée.



3.1 L'équipe MIDA au sein de l'Organisation Internationale pour les Migrations à Bruxelles

Le programme est dirigé depuis la Mission à Fonctions Régionales OIM à Bruxelles par une équipe comprenant un coordinateur de programme, travaillant à temps partiel (80%), une assistante de projet à temps plein, une stagiaire/consultante d'appui, un appui administratif au niveau budgétaire, travaillant à temps partiel (20%), et un appui informatique, également à temps partiel (10%). Le changement du coordinateur de programme à mi-chemin n'a pas affecté la mise en place du plan d'action.

L'équipe MIDA à l'OIM Bruxelles est la force d'impulsion du programme et a accompli un travail considéré comme remarquable avec le peu de ressources humaines disponibles et dans une période de seulement 12 mois, une grande partie des activités prévues dans le document de projet ayant été réalisées. Le 'bât blessé' cependant au niveau des volets « transfert virtuel » et « transfert financier », qui ont pris un certain retard par rapport au plan d'action. Mais il faut préciser à cet égard que le document de projet initial avait prévu une durée de 24 mois, alors que le programme accepté par le donateur ne comprenait que 12 mois. Par conséquent, l'OIM Bruxelles aurait dû introduire une révision des objectifs et du nombre d'activités auprès du donateur, afin de refléter la durée réduite du MIDA II dans le document de projet et les contraintes de réalisation des objectifs initiaux.

Les actions menées par l'OIM Bruxelles

L'intitulé « *force d'impulsion* » se réfère au fait que l'OIM Bruxelles a initié la plupart des actions et donne les instructions aux autres acteurs du programme. La centralisation de la gestion des activités par l'OIM Bruxelles n'était pas dans l'esprit de la deuxième phase du programme, prenant en compte les recommandations de l'évaluation du MIDA I. La phase II avait pour but de décentraliser les responsabilités vers les différents acteurs afin qu'ils puissent être autonomes dans leurs actions au terme du programme. Néanmoins, c'est au sein de l'OIM Bruxelles que la plupart des réflexions, actions et décisions se sont encore centralisées, comme la campagne d'information, la base de données d'experts et de demande d'institutions, le suivi des transferts physiques (centralisation des rapports d'experts sur leur intervention), les négociations avec le PNUD etc. C'est également l'équipe de Bruxelles qui a principalement fait avancer le transfert virtuel et financier. La durée de 12 mois a cependant requis ce type de gestion afin d'éviter des pertes de temps dans un exercice de décentralisation poussée.

La réalisation de la campagne d'information était principalement sous la responsabilité de l'équipe MIDA à Bruxelles. Le défi était de faire connaître le programme dans d'autres pays européens, à partir de la Belgique. Tenant compte du fait que seulement 13% des candidats MIDA inscrits dans la base de données résidaient en dehors de la Belgique, le succès de cette action reste encore modeste.

Par rapport aux modalités de fonctionnement du programme, il faut saluer le fait que l'équipe MIDA à l'OIM Bruxelles ait modifié le mécanisme de mise en corrélation entre la demande et l'expertise, y compris la séparation entre le comité de pilotage et les comités de présélection, et qu'elle ait veillé au respect des procédures administratives. (Le processus de sélection est expliqué en détail dans la partie 4.2.)

En outre, l'OIM Bruxelles a géré à distance l'inscription et la sélection des candidats MIDA résidant dans d'autres pays que la Belgique, et a organisé les détails logistiques de leurs transferts vers le pays d'origine. Le nombre de ces personnes était cependant encore très réduit durant cette deuxième phase du programme.

En ce qui concerne la structure du programme et la répartition des responsabilités entre les différents gestionnaires, principalement l'OIM Bruxelles et les coordinateurs nationaux, des progrès ont été remarqués par rapport à la clarté et au niveau d'information, en comparaison avec la phase pilote. Plus précisément, un cahier des charges accompagnait les contrats des intervenants. En outre, la formation qui a eut lieu au début du programme, et qui réunissait l'équipe de l'OIM et les trois coordinateurs nationaux à Bruxelles, a été bénéfique pour la conception du plan d'action et la répartition des tâches. De plus, le coordinateur du programme à l'OIM Bruxelles a effectué deux missions de suivi dans les trois pays, où elle/il a assisté également au lancement des comités de pilotage nationaux. Enfin, les coordinateurs nationaux ont été encouragés à soumettre des rapports mensuels d'activités. Sur base de ces rapports et des activités entreprises en Europe, l'OIM Bruxelles a préparé et soumis un rapport intérimaire narratif et financier au gouvernement belge (DGCD) en août 2005.

Analyse budgétaire

L'administration budgétaire ayant été gérée par l'OIM à Bruxelles, une brève analyse financière peut être incluse dans cette partie du rapport. De manière générale, en pourcentage du budget total de 1.024.400 €, les frais administratifs (coûts du personnel à Bruxelles et dans les trois pays cibles, coûts des bureaux et frais administratifs OIM) couvrirent 32% (soit 328.526 €) tandis que les activités opérationnelles absorbèrent 66,2% (677.864 €). A cela s'ajoutent les frais prévus pour l'évaluation à 1.8% (soit 18.010 €), des répartitions jugées raisonnables.

Le diagramme ci-dessous reprend en détails les différentes lignes budgétaires. Il en ressort qu'au niveau opérationnel, le volet « transferts physiques » a absorbé plus de la moitié du budget total, tandis que les deux autres volets (le transfert virtuel et le volet financier) ainsi que la campagne d'information ont drainé seulement 11% du budget total. On peut s'interroger sur le choix stratégique de donner la priorité aux transferts physiques au détriment des deux autres volets. Si tel était vraiment le choix, le gestionnaire du programme aurait peut-être dû prévoir plus de moyens pour la campagne d'information. Cette campagne était en effet nécessaire pour intéresser plus de personnes au transfert physique (voir l'analyse sur la performance des différents volets du programme ci-dessous).

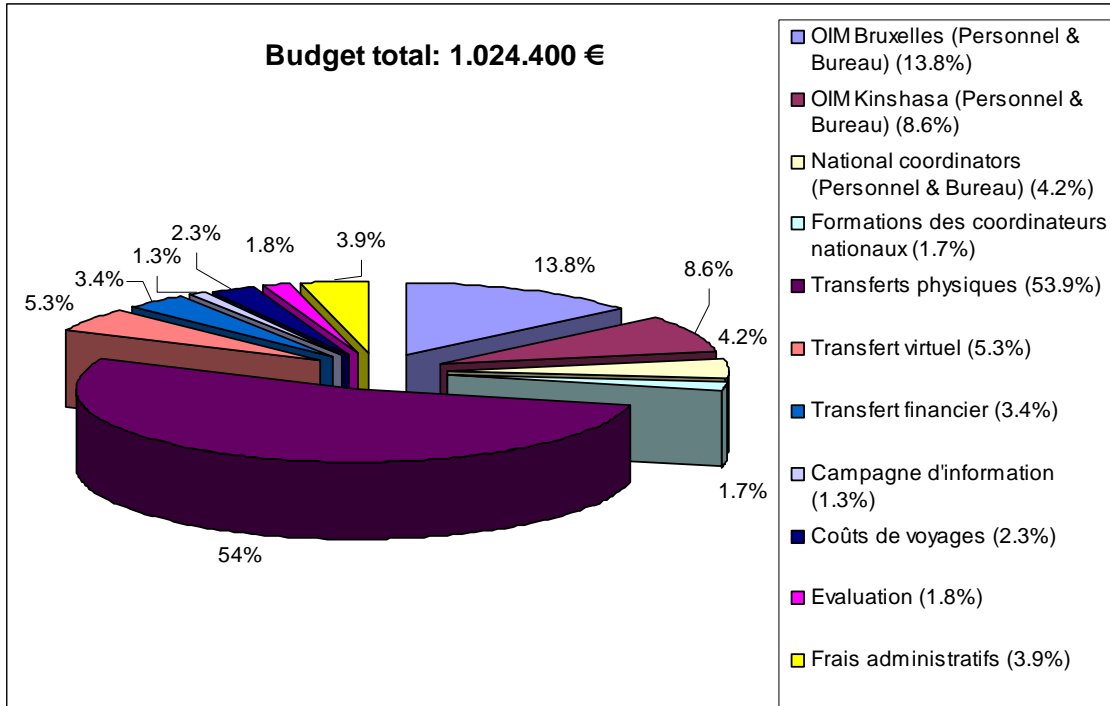
Par rapport au budget administratif, les détails montrent que 13.8% vont au bureau de l'OIM Bruxelles, 8.6% à l'OIM Kinshasa et seulement 4.2% aux cellules MIDA nationales. Ces coûts comprennent les salaires de personnels ainsi que les coûts fonctionnels suivant :

- OIM Bruxelles : coût total de 140.692 € dont 95% (soit 133.312 €) pour le personnel et 5% (soit 7.380 €) pour le coût du bureau ;
- OIM Kinshasa : coût total de 88.116 € dont 73% (soit 64.116 €⁶) pour le personnel et 27% (soit 24.000 €) pour les coûts fonctionnels ;
- Cellules MIDA dans les trois pays : coût total de 42.696 € dont 37% (soit 15.696 €) pour le personnel et 63% (soit 27.000 €) pour les coûts fonctionnels.

Au vu du soutien de l'OIM Kinshasa au coordinateur national en RDC, celui-ci reçoit seulement 4.400 € des coûts fonctionnels tandis que les coordinateurs au Rwanda et au Burundi ont chacun 11.300 € à leur disposition

Enfin, eu égard à la responsabilisation des acteurs nationaux, une légère augmentation du budget dans les trois pays cibles a été accordée, en comparaison avec la phase pilote. De plus, l'initiative d'organiser une formation pour les trois coordinateurs nationaux est incluse dans le budget. Néanmoins, au vu des objectifs de cette deuxième phase du programme, évoqués ci-dessus, les moyens à disposition des coordinateurs nationaux semblent encore trop faibles, en comparaison avec le budget administratif accordé aux bureaux de l'OIM Bruxelles et Kinshasa.

⁶ Dans le budget initial, en plus des 64.116 €, il y avait 7.200 € pour un support administratif qui a finalement été utilisé par OIM Bruxelles.



Une extension du programme a été demandée par l'OIM au donateur, en janvier 2006, pour une durée de 2 mois. Celle-ci n'impliquait pas de révisions budgétaires importantes. Cette extension a été acceptée par la DGCD, ce qui prolonge le programme jusqu'au 31 mars 2006. Néanmoins, étant donné que certains transferts physiques se termineront seulement après la fin de la deuxième phase du programme, il faudra veiller à la gestion budgétaire des dépenses relatives à ces transferts (par ex. les indemnités payées au retour des experts).

L'équipe d'évaluation conclut que, grâce à la bonne conception et coordination par l'équipe de l'OIM Bruxelles, la deuxième phase du programme, et particulièrement le transfert physique, a bien avancé. La mise en place des deux autres volets du programme, le transfert virtuel et financier, a cependant souffert énormément d'un retard de réalisation. De plus, à l'avenir, il est conseillé de continuer de décentraliser la mise en place des activités vers les autres acteurs, en particulier la diaspora et les coordinateurs nationaux, ceci dans l'optique d'une véritable responsabilisation de ces acteurs.

Plus précisément, l'équipe d'évaluation recommande :

- de clarifier le cahier de charges de tous les acteurs. Chaque acteur devrait avoir un cadre logique et des indicateurs de résultats.
- de revoir certaines modalités de fonctionnement du programme, surtout dans le cadre du transfert physique, afin d'assouplir et d'accélérer certaines procédures administratives.
- de renforcer la promotion du programme en dehors de la Belgique.
- de veiller à ce que les trois volets du programme (transfert physique, virtuel et financier) se mettent en place conjointement.

Enfin, si le programme devait prendre de l'envergure dans toute l'Europe, il faudrait songer à renforcer la structure MIDA de l'OIM Bruxelles.

3.2 Bureau de l'Organisation Internationale pour les Migrations à Kinshasa

Quant à l'OIM Kinshasa, le document de projet prévoyait un rôle de coordination entre les trois pays de la région des Grands Lacs. La situation politique et les conditions de transport entre les trois pays n'ont pas permis de remplir ce rôle. Par conséquent, l'implication de l'OIM Kinshasa s'est limitée dans cette deuxième phase à un soutien du coordinateur national. Ce soutien s'est fait au niveau de l'organisation du comité de pilotage national et d'appuis de logistique ponctuelle pour la réalisation des transferts physiques sur place.

C'est ainsi que l'équipe d'évaluation partage à nouveau l'avis issu de l'évaluation du MIDA I, à savoir que « *l'implication actuelle de l'OIM Kinshasa ne généra pas de valeur ajoutée importante au programme* ». Pour le futur, il faudra réfléchir à accorder d'autres fonctions au bureau de l'OIM Kinshasa pour justifier un budget aussi important, et/ou à supprimer l'implication de cette structure dans la gestion courante de la coordination en RDC, ceci dans le but d'une véritable appropriation du MIDA par les acteurs nationaux.

3.3 Cellules MIDA dans les trois pays - Coordinateurs nationaux

Dans les trois pays cibles de la région des Grands Lacs, les coordinateurs nationaux, au sein des départements des Ministères concernés (Ministère du Travail et de la Prévoyance sociale du RDC, Ministère du Travail et de la Sécurité sociale au Burundi, Ministère de la Fonction publique, du Développement, des Compétences et du Travail au Rwanda), gèrent les activités du programme. Depuis la phase pilote, le fait d'attacher la gestion nationale du programme à un Ministère s'est avéré positif à l'égard d'une appropriation progressive du programme par le gouvernement de chacun des trois pays. C'est ainsi que les coordinateurs sont fonctionnaires des Ministères respectifs et ne reçoivent qu'une prime additionnelle pour leur implication au programme MIDA. Le revers de cet attachement direct est la double fonction du coordinateur en tant que fonctionnaire du Ministère et gestionnaire national du MIDA. Ce qui fait que le Ministre peut faire appel au coordinateur pour des services qui ne sont pas directement liés au programme MIDA, même si la lettre d'entente entre l'OIM et le Ministre stipule que le coordinateur soit mis à la disposition du programme à temps plein. Néanmoins, durant la deuxième phase du programme, la position des coordinateurs nationaux s'est stabilisée au sein des Ministères : ils font partie de leurs organigrammes et reçoivent une infrastructure de base (bureau).

Pour la deuxième phase du programme, en RDC et au Burundi, les deux agents en charge du MIDA I ont été reconduits au MIDA II, ce qui a assuré une bonne continuité des activités. Au Rwanda, une nouvelle coordinatrice est en charge du programme. Sa position hiérarchique ainsi que sa faible expérience professionnelle dans le domaine sont de nature à fragiliser ses interventions, particulièrement si une durée trop courte de mise en place du programme empêche des activités de formation plus approfondies.

En outre, la lettre d'entente entre l'OIM et le Ministre respectif dans les trois pays prévoit que chaque coordinateur soit assisté d'un personnel d'appui pris en charge directement par le Ministère. Cependant, les assistants qui secondent les coordinateurs dans les trois pays n'ont pas été rémunérés par le Ministère pour le travail qu'ils ont fourni au programme. Dans la plupart des cas, les coordinateurs ont payé leurs assistants de leurs propres indemnités (de 436 € par mois) versées par le programme. Au vu de cette situation, l'équipe d'évaluation salue la promesse des trois Ministères de renforcer les structures MIDA nationales en ressources humaines.

Les actions menées par les coordinateurs nationaux

Le document de projet prévoyait que l'OIM assurerait la formation des coordinateurs, afin qu'ils puissent être autonomes dans leurs actions au terme du programme. Durant cette deuxième phase du MIDA, les coordinateurs ont participé à deux formations, une au début du programme se focalisant sur la gestion du programme, et l'autre vers la fin du programme dédiée à la gestion du site internet. Cependant il faut noter, sans mettre en cause leurs compétences ni leur motivation, que les coordinateurs ne sont pas encore en position de gérer efficacement toutes les activités du programme de façon autonome. Une raison qui peut être avancée est les moyens financiers modestes mis à leur disposition. Les coûts fonctionnels sont absorbés entièrement par les frais du bureau, y compris l'équipement, la communication téléphonique et l'accès à l'internet, et les frais de voiture. Le budget ne prévoyait pas de moyens ni pour une campagne de promotion, ni pour le suivi de transferts physiques dans les trois pays.

Quoi qu'il en soit, les coordinateurs ont fait un travail important de sensibilisation et de promotion du programme dans les trois pays. Ceci est illustré par le nombre des demandes des institutions en ressources humaines, collectées par les coordinateurs. Il est regrettable que les coordinateurs aient joué un rôle encore trop modeste dans l'analyse des demandes d'institutions, au regard des stratégies sectorielles pluriannuelles du programme ainsi que des plans stratégiques de développement des institutions. Cela aurait pu leur être bénéfique en termes de formation.

En outre, les coordinateurs ont dû gérer un travail logistique important pour l'organisation des transferts d'expertise dans les trois pays. Ceci comprenait l'accompagnement du processus de mise en corrélation entre la demande des institutions nationales et l'expert de la diaspora, et s'étendait à la sollicitation de la sélection finale de l'expert par l'institution, la précision du cahier de charges et enfin la signature de l'accord entre l'OIM et l'institution demandeuse. L'analyse de la performance des transferts physiques ci-dessous montrera qu'il faudrait veiller encore plus à la qualité et la précision des cahiers de charges, afin de renforcer l'efficacité de l'appui d'experts d'extérieurs.

De plus, le coordinateur a assuré l'accueil des experts à leur arrivée dans le pays d'origine, ce qui a été salué par la plupart des experts. Par contre, un grand nombre d'experts ont mentionné le problème du logement et des moyens de déplacement local, surtout dans les capitales. Selon les experts volontaires MIDA, c'est aux coordinateurs nationaux de s'assurer de la disponibilité de l'hébergement lorsque l'institution s'engage à le fournir. D'autres experts ont soumis l'idée que les coordinateurs aient une liste avec des logements à prix abordables, afin de faciliter leur installation rapide.

Quant au suivi du séjour d'expert, les avis varient. Certains experts volontaires ont signifié leur satisfaction sur le contact assuré avec les coordinateurs pendant leur séjour. D'autres auraient souhaité que le coordinateur s'informe plus régulièrement de leur travail. Les coordinateurs eux-mêmes regrettent de ne pas avoir reçu les rapports des experts sur leur séjour.

Les comités de pilotage nationaux

Enfin, il reste à souligner que tous les coordinateurs ont réussi à former un comité de pilotage national et à le réunir au moins à deux reprises durant cette deuxième phase du programme.

Les comités de pilotage sont composés des :

- Institutions gouvernementales, telle que les Ministères du Travail, du Plan, de l'Agriculture, de la Santé et de l'Education ;
- Institutions académiques et universitaires nationales et privées ;
- Délégation de la Commission européenne,
- Les représentants des donateurs bilatéraux ;
- Les représentants des organisations des Nations Unies et autres organismes intergouvernementaux, telles que la Banque Mondiale ;
- Les représentants des ONG internationales et nationales ;
- Et parfois les représentants du secteur privé.

En RDC, la représentativité des acteurs, en tant que membres du comité de pilotage, est très bonne. Une plus grande présence d'acteurs du secteur privé et de la société civile, surtout au Rwanda et au Burundi, serait avantageuse afin d'orienter le futur du programme également vers d'autres secteurs d'intervention et donner un avis compétent sur le volet « transferts financier et virtuel ».

Durant cette deuxième phase, le rôle de ces comités pilotages nationaux était de revoir les stratégies sectorielles pluriannuelles, de proposer des actions pour une meilleure coordination et information du programme au niveau national, ainsi que d'assurer le suivi du déroulement du programme et de proposer des adaptations éventuelles. Lors de leur première réunion au mois de mai 2005, en présence de la coordinatrice de l'OIM Bruxelles, les comités ont revu et adapté les stratégies sectorielles pluriannuelles. Pendant les réunions en automne 2005, en présence du nouveau coordinateur de l'OIM Bruxelles, les comités ont fait le point sur les activités réalisées et les résultats atteints.

Au vu d'une plus grande responsabilisation des acteurs dans les trois pays cibles du programme, ces comités de pilotage pourraient, par exemple, être impliqués dans l'élaboration d'une stratégie de sensibilisation et de promotion du programme dans les trois pays. Cette stratégie serait ensuite rendue opérationnelle par le coordinateur national. En plus de cela, les comités de pilotage devraient être impliqués dans la prise de décision sur les demandes d'institution en ressources humaines (en accord avec les stratégies sectorielles nationale pluriannuelles du programme MIDA et le propre plan de développement des institutions). Ils pourraient veiller, en coopération avec le coordinateur national, à la bonne motivation et aux objectifs mesurables de la demande d'institution. Pour ce faire, la composition et la structure des trois comités de pilotage devraient être harmonisées et pourraient s'inspirer de celles à l'œuvre en RDC.

Enfin, les comités de pilotage devraient se réunir plus régulièrement (par exemple tous les trois mois) et travailler sur la base d'un cahier des charges précis et d'un règlement d'ordre intérieur. Afin de pouvoir poursuivre leur mandat, les comités de pilotage devraient être informés plus régulièrement des activités mises en place par la cellule MIDA locale (p. ex. des activités de sensibilisation) et par l'équipe MIDA à Bruxelles.

L'équipe d'évaluation souligne qu'au vu des tâches accrues durant la deuxième phase du programme, il est fortement recommandé de renforcer les structures nationales de coordination MIDA, aussi bien au niveau matériel que des ressources humaines. Pour la RDC, il faudra également penser à une possible délocalisation de la structure MIDA afin de rendre le programme plus efficace sur la totalité du territoire.

De plus, elle conseille :

- de préciser un cahier de charges opérationnel des coordinateurs nationaux et d'inscrire les activités dans une stratégie dotée d'indicateurs de résultats.
- de donner à toutes les cellules/coordonateurs nationaux MIDA une totale autonomie de gestion du budget approuvé, afin de leur permettre de mieux mener leurs activités, surtout en ce qui concerne la promotion du programme.
- que les coordinateurs jouent plus encore un rôle de garant veillant à la qualité des demandes d'institutions.
- que les coordinateurs accompagnent au plus près le processus de sélection des demandes des institutions, ainsi que de l'expert, et informent plus régulièrement les institutions demandeuses des différentes étapes de sélection. A ce titre, il est recommandé de développer des tableaux de bord qui faciliteront ce travail de suivi.
- que les coordinateurs rassemblent régulièrement les experts MIDA sur place, lors de réunions informelles, afin de favoriser l'échange d'expérience.

3.4 Les institutions bénéficiaires du programme

Le but de ce paragraphe est d'évaluer la place que les institutions bénéficiaires prennent dans la structure quadripartite du programme.

Les institutions à la recherche des ressources humaines de l'extérieur sont le « groupe cible » du programme. L'objectif du programme MIDA est de renforcer leurs capacités en mobilisant l'expertise de la diaspora africaine en Europe. Cet objectif semble avoir été bien mis en avant et compris par la plupart des autorités et institutions cibles dans les trois pays.

Durant les contacts que l'équipe d'évaluation a noués avec les employeurs bénéficiaires du programmes, leurs demandes d'expertise en ressources humaines ainsi que l'impact des transferts d'expertise ont été discutés. Il en ressort que, trop souvent encore, les demandes des institutions en ressources humaines ne sont pas suffisamment motivées par rapport à leurs propres stratégies pluriannuelles de développement. De plus, les demandes ne sont pas toujours concertées avec tous les services (départements, facultés etc.) au sein d'une institution, ainsi qu'avec d'autres institutions du même secteur, ou partageant la même préoccupation. Ceci fait que le programme MIDA donne l'impression de fonctionner partiellement comme un « pompier » résolvant le manque immédiat de ressources humaines d'une seule institution, mais n'exerce pas d'impact à moyen terme.

Durant cette deuxième phase du programme, les institutions bénéficiaires étaient directement impliquées dans le processus de sélection de l'expert de la diaspora. C'est l'institution qui exerce la sélection finale sur base des CV des candidats MIDA, présélectionnés à ce titre par le comité de présélection à Bruxelles. Généralement, les institutions se réjouissent d'avoir le dernier mot dans la sélection et montrent leur satisfaction vis-à-vis des CV proposés par Bruxelles. Néanmoins, une partie des responsables de ces institutions interviewées insistent pour veiller encore plus à la qualité et l'exhaustivité des CV d'experts à envoyer dans le cadre du programme. (Le processus de mise en corrélation entre la demande et l'expertise sera expliqué ci-dessous.)

En outre, certaines institutions regrettent de ne pas être suffisamment informées du processus de mise en adéquation entre leurs demandes et les experts de l'extérieur. Cela est particulièrement vrai concernant les quelques situations où le profil demandé par l'institution n'était pas disponible dans la base de données.

Il ressort également des entretiens que le contact entre les institutions et les experts volontaires pour la préparation des missions, aussi bien au niveau du contenu que de l'appui matériel, peut être amélioré. Il serait également avantageux que les experts commencent leurs missions par un briefing sur le cahier de charges, en présence du chef de l'institution, du superviseur direct et du coordinateur national. A la fin de la mission, les experts devraient accomplir un débriefing sur leur séjour. Les rapports des experts volontaires, qui pour le moment sont rendus seulement à l'OIM Bruxelles, pourraient également être partagés avec les institutions.

En ce qui concerne l'impact des transferts, en termes plus généraux, les institutions jugent l'appui fourni par les experts de la diaspora de manière très positive, car celui-ci répond à un besoin important de leur part. Afin d'évaluer l'impact plus systématiquement, il est souhaitable que les institutions fassent un rapport sur les missions d'expertise. Un format de rapport développé par la coordination du programme MIDA à Bruxelles pourrait les aider dans cette évaluation et permettrait aussi de comparer l'impact de différentes missions.

L'équipe d'évaluation conclut que, durant la deuxième phase du MIDA, les demandes en ressources humaines des institutions sont devenues un des enjeux principaux du programme.

Afin de rendre les transferts d'expertise plus rentables pour les institutions à moyen-terme et mieux mesurables, il est conseillé que :

- la demande des institutions soit précisée et motivée par rapport à leur propre stratégie pluriannuelle de développement (ou leurs plans de formation de formateurs) et comprenne des indicateurs pour mieux mesurer l'impact des transferts d'expertise, à plus long terme.
- l'employeur/superviseur recherche le contact direct avec l'expert aussi bien pour préparer le transfert que pendant son séjour pour bien veiller au cahier de charges.
- l'institution fasse un rapport d'évaluation sur le transfert d'expertise en précisant son impact.

3.5 Les experts volontaires MIDA

Il s'agit ici d'analyser le rôle des experts volontaires MIDA dans le déroulement du programme. L'appropriation du programme par la diaspora a déjà été discutée, de manière générale, dans la partie 2.3 de ce rapport.

Les experts volontaires MIDA jugent avec satisfaction le programme et son concept. Pour la plupart, les moyens financiers ne sont pas la motivation première pour participer au programme. Ils sont tous très motivés et s'engagent fortement dans la préparation et la mise en place de leur mission. Ils regrettent cependant le peu de temps alloué à la préparation avant le départ, ainsi que les quelques lacunes dans le cahier des charges communiqué avant le départ. Un manque de contacts directs préalables avec les institutions et le superviseur se fait parfois ressentir.

Quant au processus de sélection, certains experts trouvent que ce processus était assez long et peu transparent. C'est seulement vers la fin de ce processus que l'OIM les a informés de leur sélection, ce qui leur a laissé peu de temps pour préparer leur séjour.

De plus, certains déplorent que des conditions locales défavorables à leur installation, comme les problèmes de logement et/ou de déplacement, aient parasité l'appui qu'ils souhaitaient fournir. L'insuffisance des indemnités journalières, surtout dans les capitales et par rapport aux logements disponibles, a été mentionnée par un certain nombre d'experts.

Mis à part ces problèmes logistiques, la grande majorité des experts sur le terrain est consciente et même reconnaissante d'avoir eu l'occasion d'aider leur pays d'origine dans le cadre du programme MIDA. Pour certains, c'était aussi une façon de reprendre contact avec leur pays et les connaissances qu'ils avaient laissés voilà plusieurs années.

Dans cet état d'esprit, les experts expriment le souhait de partager leurs expériences professionnelles et humaines avec les membres de la diaspora et d'autres acteurs intéressés, comme les ambassades et les institutions partenaires, après leur retour en Europe.

Pour résumer, les experts volontaires sont les chevilles ouvrières ainsi que les meilleurs ambassadeurs du programme. Dans ce sens, l'équipe d'évaluation conseille que :

- le cahier des charges de leur mission d'expertise soit plus précis ;
- le calendrier de sélection et recrutement soit mieux géré
- l'encadrement des experts soit assuré par le coordinateur national et le superviseur pendant leur séjour ;

Dans le but d'améliorer la visibilité du programme, il est recommandé que les experts volontaires :

- prennent contact avec l'attaché de coopération auprès de l'ambassade de Belgique (ou d'autres pays européens au cas où les programme attirent d'autres donateurs) dans leurs pays d'origine ;
- participent à la promotion du programme en Europe.

Afin de renforcer l'attachement du secteur privé, l'équipe d'évaluation suggère également que les experts prennent, à titre privé, contact avec des représentants ou des fédérations d'entreprises, pour voir si leurs compétences peuvent être valorisées dans le cadre de l'entreprise.

4. PERFORMANCE DES ACTIONS DU PROGRAMME

Afin de répondre à l'objectif du programme, à savoir renforcer le développement des trois pays cibles (RDC, Rwanda et Burundi) à travers la mobilisation de la diaspora africaine en Europe, MIDA II inclut trois types de transferts, à savoir le transfert physique, le transfert virtuel et le transfert financier. Dans le but d'évaluer la performance des activités menées pour réaliser ces trois types de transferts, ce chapitre est divisé en cinq parties

- Performance de la campagne d'information
- Performance du mécanisme de mise en corrélation entre demande et offre d'expertise

- Performance du transfert physique
- Performance du transfert virtuel
- Performance du transfert financier.

4.1 Efficacité de la campagne d'information

Selon le document de projet, les activités de promotion et d'information s'adressaient principalement aux Africains de l'extérieur. Le document de projet prévoyait des actions promotionnelles, organisées conjointement entre l'OIM Bruxelles, les représentants gouvernementaux des pays cibles en Europe et les membres des communautés africaines. Un site internet devait être développé avec le but de devenir « *la première fenêtre d'ouverture vers le programme* ». Il était également envisagé d'impliquer le comité de pilotage à Bruxelles dans la conception de la campagne d'information et les coordinateurs nationaux dans la réalisation d'un réseau d'échange d'information.

Les outils promotionnels

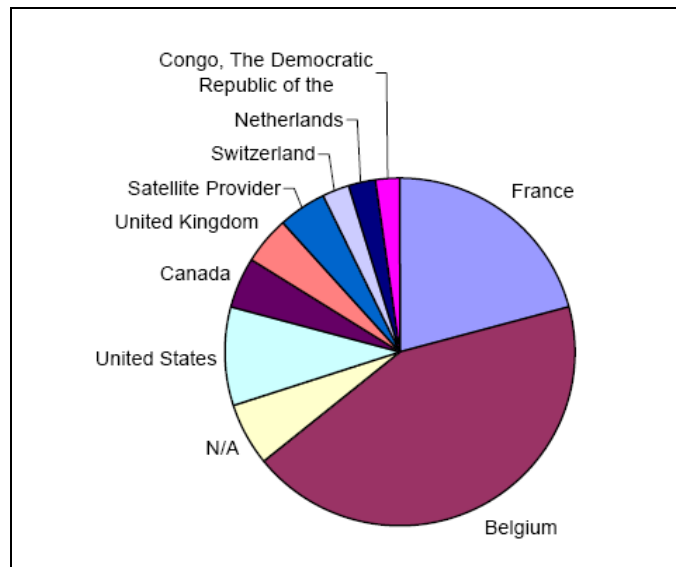
Au regard des objectifs de la campagne d'information, le choix et la diversité d'outils promotionnels sont à souligner positivement. Plus précisément, afin d'accroître la connaissance du programme dans les pays européens autres que la Belgique, ainsi que parmi les femmes, des interviews à la radio et des réunions ciblées ont été organisées, par exemples avec « Compétences sans frontières », une association de la diaspora burundaise (le 2 avril 2005) ; La Fédération des Congolais de l'Etranger (le 10 juin 2005) ; des association de femmes congolaises (le 16 juin 2005), l'association de la diaspora burundaise aux Pays-Bas (23 juillet 2005) etc.

En outre, des affiches et brochures MIDA II Grands Lacs ont été élaborées et imprimées, en utilisant un visuel, élaboré par des membres de la diaspora africaine. L'OIM Bruxelles a diffusé également l'information sur le programme vers « les multiplicateurs », tels que les ambassades des trois pays dans les pays de résidence des Africains, les organisations africaines et autres partenaires.

L'existence d'un site web du programme MIDA Grands Lacs, qui n'existait pas durant la phase pilote, est une évolution positive de la deuxième phase (<http://www.belgium.iom.int/mida2/>). Le site présente de manière claire les objectifs, volets et activités du programme. La possibilité d'inscription en ligne a été appréciée par les candidats. De plus, les renseignements sur la région des Grands Lacs et les liens vers d'autres programmes de coopération bilatérale et internationale font du site une source d'information intéressante. Afin de garder le site web vivant, il faut veiller à l'actualisation des pages par les gestionnaires du programme à Bruxelles et dans les trois pays des Grands Lacs. Il est ainsi regrettable que la formation des coordinateurs à la gestion du site internet ne se soit réalisée qu'à la fin de cette deuxième phase.

Quoi qu'il en soit, il semble que le site soit effectivement une « *fenêtre d'ouverture* » du programme, vu que depuis sa mise en ligne en juin 2005, 43.655 visiteurs de 135 pays ont consulté le site (ce qui fait environ 160 visiteur/jours)⁷. Néanmoins, le graphique ci-dessous montre également que les visiteurs résident principalement en Belgique, en France et aux Etats Unis. Les difficultés d'accès à l'internet mais certainement aussi la méconnaissance du site par les diasporas des autres pays cibles expliquent leur faible consultation.

⁷ Statistiques du 22 Février 2006.



Source : Statistique de l'OIM Bruxelles

Les résultats de la campagne d'information

Un indicateur d'efficacité de la campagne d'information est la base de données. Une évolution positive est que le nombre d'Africains qualifiés en Europe inscrits dans la base de données a doublé pendant la deuxième phase du programme. Des 935 inscrits, 58% (soit 543) sont d'origine congolaise, 26% (soit 245) d'origine burundaise et 16% (soit 142) d'origine rwandaise. En comparaison avec la phase pilote, l'intérêt des Congolais de participer au programme semble s'accroître alors que celui des Rwandais et Burundais stagne.⁸

Quant à la question du genre, le nombre de femmes inscrites dans la base de données s'est accru légèrement de 19% en janvier 2004 à 22% en février 2006. Le programme répond presque à l'objectif de 25% de femmes invitées à contribuer au processus.

D'autre part, même si les statistiques sur les consultations du site MIDA indiquent que le programme est connu dans un certain nombre de pays, seulement environ 13% des candidats inscrits dans la base de données résident en dehors de la Belgique, pour la plupart en France (8%) et en Grande Bretagne (2%). L'Allemagne, la Suisse, la Suède, les Pays Bas, le Luxembourg, l'Italie, l'Irlande ainsi que l'Espagne figurent également en tant que pays d'accueil dans la base de données du programme (3%).

Au vu du niveau d'études des gens inscrits dans la base de données, il est opportun de parler des membres de la diaspora qualifiés. Plus précisément, 25% sont titulaires d'un doctorat, 35% détiennent un diplôme universitaire de 3ème cycle et 21% ont un diplôme universitaire de 2^{ème} cycle. Les critères d'éligibilité au programme demandent également une expérience professionnelle qui permette de répondre aux besoins énoncés dans les stratégies sectorielles du programme. Malheureusement, il n'existe pas de statistiques sur le nombre de candidats ayant des compétences

⁸ Des 427 inscrit en janvier 2004, 205 étaient d'origine congolaise (48%), 144 d'origine burundaise (34%) et 78 d'origine rwandaise (18%).

dans les trois secteurs prioritaires du programme, à savoir la santé, l'enseignement et le développement rural. Ce serait une information importante pour orienter la campagne d'information dans le futur puisque dans la phase actuelle du programme, il est arrivé que la base de données ne comprenne pas les profils recherchés par une institution dans les trois pays. Par exemple, l'OIM n'a pas trouvé dans sa base de données l'expert en sécurité sociale recherché par une mutuelle en RDC.

L'équipe d'évaluation conclut à un succès mitigé de la campagne d'information. Le nombre d'intéressés au programme a augmenté certes, mais le nombre de candidats MIDA résidant dans d'autres pays que la Belgique, et de femmes, reste encore faible.

- Dans le but de renforcer la sensibilisation au programme, l'équipe d'évaluation rappelle que les experts MIDA sont les « meilleurs ambassadeurs » du programme au sein de la diaspora. L'organisation des journées de la diaspora pourrait être un outil de promotion qui valorise en même temps l'expérience acquise par les experts MIDA durant leur mission.
- De plus, les rapports des experts sur leurs missions pourraient fournir des éléments supplémentaires pour la promotion du programme. Dans ce contexte, il est conseillé d'exploiter encore plus les expériences et les rapports des experts MIDA sur le site web.
- Enfin, une analyse des transferts réalisés ainsi que des raisons pour lesquelles certains transferts n'ont pas pu se faire pourra également orienter la campagne d'information à l'avenir.

4.2 Efficacité du mécanisme de corrélation entre demande et offre d'expertise

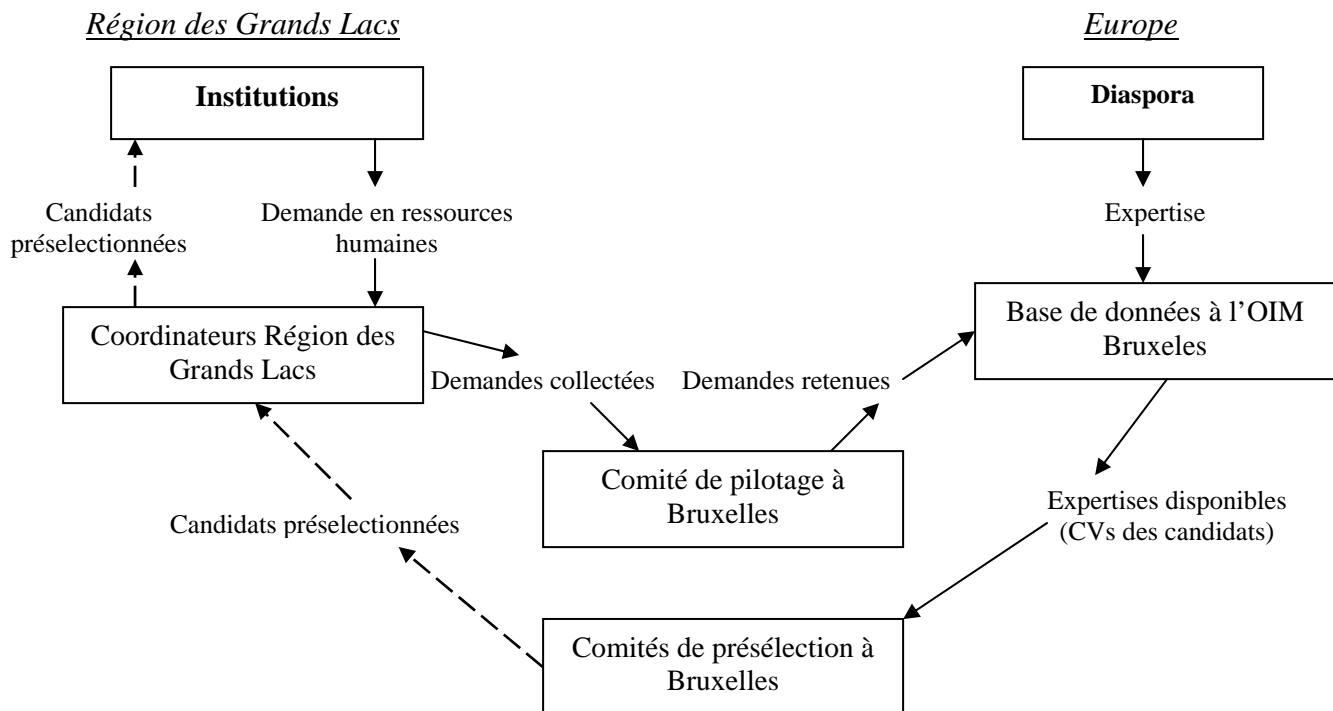
La condition préalable pour l'adéquation entre demande et offre d'expertise est la collecte systématique de données. Lors de la première évaluation, il a été fortement recommandé de favoriser l'inscription en ligne des Africains résidant en Europe afin de former un recueil d'experts. Avec la mise en ligne du site internet du programme, l'inscription en ligne est possible. Celle-ci est à compléter par l'envoi des copies du CV, des diplômes et de la pièce d'identité, à l'OIM Bruxelles. Parallèlement, les intéressés peuvent aussi envoyer leur candidature complète par courrier postal. En vue d'une amélioration du système de collecte d'expertise, on pourrait envisager d'inclure tous les documents (CV, copies de diplômes, etc.) dans la base de données ainsi que la possibilité d'actualisation du CV par les candidats MIDA. Ces dossiers devraient être accessibles plus facilement à tous les gestionnaires du programme (OIM Bruxelles, coordinateurs nationaux). Durant cette deuxième phase, l'unique gestionnaire de la base de données est l'OIM Bruxelles. (Les informations disponibles sur l'expertise offerte à travers le programme ont été données dans la partie précédente.)

Les demandes en ressources humaines d'institutions

La collecte des demandes d'expertise est de la responsabilité des coordinateurs nationaux. Même si l'inscription en ligne existe également pour les employeurs en recherche de ressources humaines de l'extérieur, la plupart des demandes a été déposée par les coordinateurs nationaux avec l'aide d'un formulaire standardisé. Il faut noter que le formulaire d'inscription actuel pour les employeurs nécessite des modifications. Suite à cela, les institutions pourraient motiver et détailler correctement leurs demandes, comme recommandé dans la partie 3.4 de ce rapport. En général, il est préférable que les demandes se fassent en ligne (ou tout au moins de manière standardisée) soit

par l'institution elle-même, soit par le coordinateur national MIDA. L'équipe d'évaluation déplore néanmoins qu'une inscription en ligne ne s'est pas systématiquement accompagnée d'un transfert d'information au coordinateur national. Celui-ci, et son comité de pilotage national, n'était donc pas au courant de l'entièreté des demandes des institutions.

Le diagramme suivant décrit d'une manière schématique le processus de mise en corrélation entre la demande et l'offre d'expertise, comme instauré par l'OIM Bruxelles pour cette deuxième phase.



Sélection des demandes d'institutions

Suite à la collecte, un processus de sélection des demandes d'expertise, d'un côté, et des candidats MIDA, de l'autre côté, se met en place, en tenant compte de plusieurs critères d'éligibilité.⁹ Le document de référence principal est la stratégie sectorielle pluriannuelle, développée par le programme MIDA pour chaque pays.

Durant cette deuxième phase du programme, le comité de pilotage à Bruxelles a pris un trop grand poids dans l'analyse et les décisions de sélection des demandes des institutions congolaises, burundaises et rwandaises. Les comités de pilotages nationaux n'étaient pas impliqués dans le processus ni du choix des demandes ni de sélection. Etant donné que les acteurs nationaux ont une meilleure connaissance des besoins, l'équipe d'évaluation recommande de transférer partiellement, et à terme totalement, la prise de décision sur les demandes d'institutions vers les comités de pilotages nationaux. Il a été mentionné dans la partie 3.3 que, pour une plus forte responsabilisation, ces comités devraient être représentatifs et travailler sur la base d'un cahier des charges précis ainsi que d'un règlement d'ordre intérieur.

⁹ Voir pour détail les pages « employeurs » et pages « candidats » du site d'Internet MIDA [Hhttp://www.belgium.iom.int/mida2/index.asp](http://www.belgium.iom.int/mida2/index.asp)

Présélection des candidats MIDA

Une fois la décision sur les demandes des institutions prise par le comité de pilotage à Bruxelles, le mécanisme de corrélation offre/demande prévoyait une présélection des candidats appropriés pour chacune des demandes par des comités de présélections thématiques à Bruxelles.

La séparation nette entre le comité de pilotage et les comités de présélection à Bruxelles, aussi bien au niveau des membres que des responsabilités, est une évolution positive de la deuxième phase. L'avantage de créer des comités de présélection à caractère technique/scientifique pour les trois secteurs (éducation, santé, développement rural) est que ces membres donnent un avis compétent sur les CV des candidats MIDA. Afin d'assurer la qualité des décisions prises par les comités de présélection, il faudrait veiller à mettre dans des délais raisonnables les dossiers des candidats à la disposition des membres des comités de présélection.

Sélection finale des experts volontaires MIDA

Le mécanisme de sélection finale a été octroyé à l'institution demandeuse dans les trois pays. Il a été signalé ci-dessus que les institutions apprécient d'avoir le dernier mot dans la sélection du candidat. Certains responsables de ces institutions interviewées insistent pour veiller encore plus à la qualité des CV d'experts à envoyer dans le cadre du programme (par exemple aux titres pédagogiques pour les institutions d'enseignement supérieur). Afin de pouvoir prendre une décision raisonnable, ils demandent également que le CV des candidats comprenne, outre les diplômes et expériences professionnelles, des détails sur les compétences. Au vu des améliorations demandées et des situations où l'institution refuse les candidats présélectionnés par le comité à Bruxelles, se pose la question de l'autorité de ce comité. En pratique, cette deuxième phase a montré qu'en fin de compte, c'est l'institution qui prend la décision finale sur l'expert, même si cette personne n'était pas présélectionnée, en premier lieu, par le comité à Bruxelles. Il faudra prendre une décision à ce niveau afin de clarifier les responsabilités octroyées aux deux acteurs par les gestionnaires du programme, tout en gardant à l'esprit qu'un profond désaccord de l'institution rendrait le bénéfice du transfert quelque peu aléatoire.

Pour finaliser la mise en relation entre l'offre d'expertise et la demande, les gestionnaires exigeaient des précisions sur le cahier des charges des experts défini par les institutions. Il s'est avéré qu'il y avait certaines lacunes dans ces cahiers des charges, ce qui affectait dans certains cas la performance du transfert d'expertise.

Suite à la sélection finale par l'institution demandeuse et la finalisation de l'accord de travail entre l'OIM et ces mêmes institutions demandeuses (le cahier des charges et la demande d'appui matériel), le candidat MIDA est informé de sa sélection. L'OIM Bruxelles est responsable pour organiser l'aspect logistique du voyage (visa, ticket d'avion, assurance etc.) et signe l'accord de travail avec le candidat, précisant le cahier des charges. Des entretiens avec les experts volontaires MIDA mettent en avant le peu de temps alloué à la préparation avant le départ, ainsi que les quelques lacunes dans le cahier des charges communiqué avant le départ. Un manque de contacts directs préalables avec les institutions et le superviseur se fait parfois ressentir également.

Enfin, il reste à évoquer la situation où la mise en relation entre la demande et l'offre d'expertise était impossible. En d'autres mots les cas où la base de données ne contient pas de candidats

MIDA avec le profil demandé par l'institution. Jusqu'à présent, le programme a géré ces situations en mettant l'offre sur le site internet. Cependant, le programme ne prévoit pas encore de mécanisme clair dans les cas où une offre resterait sans réponse pendant un certain moment.

A la lumière de ce qui a pu être observé, l'avantage du mécanisme de mise en corrélation entre la demande et l'offre d'expertise, tel qu'il a été mis en place dans cette deuxième phase du programme, est d'avoir un processus à plusieurs étapes impliquant de multiples décideurs. Un tel mécanisme peut assurer une relative objectivité dans la sélection et la mise en corrélation. Un des désavantages d'un processus à plusieurs étapes et intervenants repose dans sa longueur et sa complexité. C'est ainsi que souvent plusieurs mois se sont déroulés entre la demande introduite par l'institution et le transfert réel de l'expertise. Concernant un programme avec une durée de seulement 12 mois, il semble que ce mécanisme de sélection est trop long et implique trop d'acteurs et de procédures pour être pleinement efficace.

C'est ainsi que le mécanisme a montré des lacunes afin d'adapter la décision du comité de pilotage à Bruxelles sur les demandes d'institutions retenues. C'est particulièrement pertinent dans les cas où il est impossible de trouver l'expertise demandée par une institution.

De plus, dans le cas où le programme prendrait de l'envergure, il faudrait repenser le mécanisme pour garantir un processus de présélection souple, rapide et efficace.

Enfin, une des recommandations est d'impliquer les comités de pilotage nationaux dans le processus de mise en corrélation entre la demande et l'offre d'expertise. Une possibilité serait que les demandes d'expertise des institutions transitent par le coordinateur national et le comité de pilotage national pour l'analyse et le classement (en accord avec la stratégie sectorielle nationale pluriannuelle du programme MIDA et le propre plan de développement des institutions etc.).

4.3 La performance du transfert physique

Comme indiqué auparavant, le transfert physique consiste à mobiliser les compétences de la diaspora pour répondre aux besoins des institutions congolaises, burundaises et rwandaises en ressources humaines dans les secteurs prioritaires de développement. C'est ainsi que le document de projet prévoyait des missions d'expert volontaire MIDA de courte ou longue durée. Plus précisément, les résultats attendus du programme étaient :

- 70 transferts de courte durée (2-6 mois),
- 5 missions de longue durée (6-12 mois),
- 5 retours permanents¹⁰, dont
- 40% ou 32 missions en RDC,
- 30% ou 24 missions au Burundi,
- 30% ou 24 missions au Rwanda.

L'exacte répartition entre les trois secteurs prioritaires, à savoir la santé, l'enseignement et le développement rural, n'était pas définie par le document de projet.

Au total, 439 demandes d'expertise de 62 institutions partenaires dans les trois pays ont été identifiées, en collaboration avec les coordinateurs nationaux, dont 38.7% dans le secteur du

¹⁰ Pour le retour permanent, le programme soutient la personne pendant 6 mois pour faciliter son retour et sa réintégration.

développement rural, 33.8% dans le secteur de l'éducation, et 25.8% dans le secteur de la santé. Les statistiques sur les demandes collectées montrent que le programme a su sensibiliser des secteurs autres que l'enseignement supérieur, ce dernier étant le principal secteur bénéficiaire de la phase pilote.

Au vu du budget restreint du programme, une sélection des demandes introduites a été opérée par le comité de pilotage à Bruxelles le 1 juillet 2005 comme décrit ci-dessus. Le bilan de cette sélection était que 26.4% ou 116 des demandes d'expertise ont été retenues. Parmi les employeurs, 43 (soit 63.4%) étaient sélectionnés. Le tableau suivant reprend la répartition par pays :

Pays	Nombre d'institutions	Demandes d'expertise	Nombre de mois ¹¹
RDC	19	64	102
Rwanda	10	20	76
Burundi	14	32	73
Total	43	116	251

Source : Rapport intérimaire MIDA II

Résultats des transferts physiques

Au moment de l'écriture du rapport, environ 50% soit 58 missions (demandes d'expertise) avaient été réalisées – celles-ci étant soit terminées soit en phase de finalisation. De plus, 27 missions sont en préparation pour les mois à venir, tandis que 30 missions sont encore en suspens. Il est à souligner que le meilleur bilan en termes de transferts d'expertises réalisés a été noté en RDC, avec 56% (soit 36 sur 64) des missions effectuées. En l'occurrence, au Burundi, les hommes/mois disponibles sont loin d'être entièrement utilisés. Le tableau suivant reprend le bilan des missions d'expertise réalisées dans les trois pays :

Pays	Missions d'expertise réalisées	Missions en attente	Missions en suspens	Total prévu ¹²
RDC	36 (= 57.5 hommes/mois)	19	9	64
Rwanda	12 (=32 hommes/mois)	8		20
Burundi	10 (=15.5 hommes/mois)	7	15	32
Total	58	27	30	116

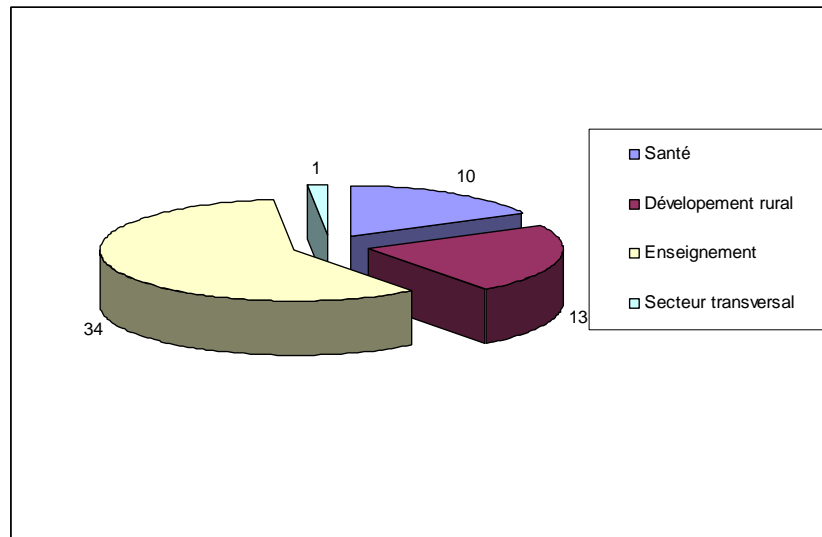
Source : Tableau de placement de demandes d'expertise (Janvier 2006)

Parmi les 58 transferts réalisés jusqu'au mois de janvier 2006, 59% (soit 34 transferts) ont permis le renforcement du secteur académique des trois pays, alors que 22.4% (soit 13 transferts) concernaient le secteur du développement rural, 17.2% (soit 10 transferts) la santé et 1.7% (soit un transfert) le secteur transversal (voir le graphique ci-dessous). Ces statistiques confirment l'impression d'un certain nombre d'interlocuteurs que les transferts d'expertise vers l'enseignement supérieur étaient plus faciles et structurés que vers d'autres secteurs. Une autre explication de ce bilan est la disponibilité de compétences recherchées au sein de la diaspora. Il

¹¹ Le nombre de mois indique la durée qui est mise à disposition pour la totalité des transferts d'expertiss par pays.

¹² Suite à la décision du comité de pilotage à Bruxelles.

était déjà mentionné que pour un certain nombre de demandé d'expertise, OIM Bruxelles ne trouvait pas de compétences adéquates dans la base de données.



En outre, parmi les 58 transferts réalisés, 53 experts volontaires MIDA ont participé à une mission unique, tandis que quatre ont apporté un soutien à un deuxième employeur. De plus, un expert a assuré des transferts séquentiels vers le même employeur à deux reprises. Lors des entretiens, les institutions ont évoqué positivement la possibilité d'organiser des transferts d'expertise conjoints entre les institutions du même secteur, ou partageant la même préoccupation (p.ex. santé et éducation).

Déduction faite des 12% alloués à la campagne d'information, aux transferts virtuels et financiers ainsi qu'à l'évaluation, et se basant sur les 116 transferts physiques prévus au total, un transfert aura coûté à titre indicatif en moyenne €7.500 environ, y compris les frais du personnel. En déduisant le frais du personnel, un transfert aura coûté en moyenne €4.800 environ. Ces chiffres pourront être utilisés à l'avenir à titre comparatif et pourront certainement être diminués avec la mise en place de certaines des recommandations du présent rapport.

La durée des transferts physiques

Il ressort également de l'analyse que la durée moyenne d'un transfert physique a été de 2 mois (entre 2 semaines et 4 mois) tandis que le document de projet prévoyait des transferts de courte durée s'étendant entre 2 et 6 mois. L'équipe d'évaluation retient des contacts avec les institutions bénéficiaires que celles-ci préféreraient des transferts d'expertise d'un minimum de 2 à 3 mois. Quant aux experts volontaires, leur métier en Europe ne leur permet pas de se libérer sur des périodes aussi longues que ne l'exigent parfois les besoins des institutions. Une des suggestions de l'équipe d'évaluation dans ce contexte est que l'OIM essaye de négocier avec certains employeurs, à travers la Fédération des entreprises en Belgique par exemple, des périodes de mise à disposition des employés pour le développement de leur pays d'origine.

Dans la catégorie transferts de longue durée (6-12 mois), un seul transfert de 6 mois avait été organisé vers l'hôtel de ville de Kinshasa au moment de l'écriture du rapport en février 2006.

D'ailleurs, la durée du MIDA II de seulement 12 mois a rendu la réalisation des transferts de longue durée pratiquement impossible. Un suivi correct par les gestionnaires n'aurait pas pu se faire puisque l'expert aurait terminé sa mission en dehors de la durée du programme. Il se pose la question de savoir pourquoi l'OIM Bruxelles n'a pas demandé d'ajuster le document de projet dans ce sens.

Quant au retour permanent, l'équipe d'évaluation a rencontré deux candidats : une docteure rwandaise dont les négociations avec l'employeur sur un embauche étaient bien avancées, et un chercheur scientifique, qui voulait d'abord utiliser son séjour au Burundi avant de prendre une décision sur un possible retour permanent. Ici, le même commentaire que pour les transferts de longue durée peut être fait, à savoir la nécessité d'un suivi de six mois afin de soutenir les experts dans leur réintégration. Une autre raison pour cette faible motivation vis-à-vis du retour permanent est que la majorité des experts volontaires MIDA ont de la famille, y compris des enfants, en Europe. Pour eux le programme MIDA offre la possibilité légale de se déplacer vers les pays d'origine sans perdre les acquis sociaux dont l'expert est bénéficiaire dans le pays de résidence.

L'encadrement des missions d'expertise

En ce qui concerne l'encadrement des experts volontaires MIDA pendant leur séjour, deux problèmes ont été mentionnés, à savoir dans certains lieux comme les grandes villes, le transport local et le logement. C'est notamment le cas à Kinshasa où les prix d'hôtels décentes ont augmenté. Dans d'autres cas, le logement, que l'employeur avait promis, n'était pas disponible à l'arrivée de l'expert. Cela a affecté son démarrage sur place, puisqu'il devait d'abord trouver un logement. Le déplacement local a été également un problème dans les autres capitales, et en particulier à Kigali, où le gouvernement a pris la décision de vendre tous les véhicules de service. Pour résumer, il semble que dans les capitales les indemnités journalières de 50 € sont trop restreintes pour payer les coûts supplémentaires (hôtel et transport). De plus, afin d'éviter les problèmes d'adaptation à l'arrivée de l'expert, les conditions de logement et de déplacement local doivent être clarifiées avec les institutions hôtes et l'expert lui-même.

En outre, l'intervention d'experts volontaires MIDA au sein d'une institution congolaise, rwandaise ou burundaise, est accompagnée d'un appui en matériel didactique ou autre, qui reste avec l'institution à la fin du séjour de l'expert. Les institutions rencontrées expriment leur gratitude par rapport à cet appui. En même temps elles soulignent que cet appui était insuffisant au regard de leur énorme besoin en outils de travail. De plus, les institutions comme les experts volontaires regrettent que souvent le matériel, prévu pour soutenir l'expert dans l'exécution de son travail, n'arrive pas en même temps dans le pays.

Enfin, de manière générale, les réactions des institutions bénéficiaires vis-à-vis de l'impact du transfert d'expertise fourni par les volontaires MIDA ont été presque exclusivement positives. Le paragraphe sur l'impact et la viabilité du programme ci-dessous est consacré à une réflexion plus approfondie sur l'impact du programme.

Pour résumer, au moment de l'écriture du rapport, le programme a pu réaliser 75% des transferts prévus par le document du projet, plus précisément :

- 58 transferts de courte durée sur 70 prévus par le document de projet¹³,
- 1 transfert de longue durée sur 5 prévus par le document de projet,
- et 1 (2) retour permanents sur 5 prévus par le document de projet.

Il semble que la principale raison de ce succès relatif ait été le retard au lancement de la phase opérationnelle, qui n'a commencé qu'en juillet 2005, c'est à dire cinq mois après le début du programme. De plus, comme indiqué dans la partie précédente, le processus de mise en corrélation entre la demande et l'offre d'expertise est assez long. A l'avenir, il est conseillé d'accélérer la mise en place de la phase opérationnelle des transferts d'expertise, surtout ceux de longue durée, pour permettre un suivi satisfaisant pendant la durée du programme.

En outre, l'équipe d'évaluation recommande :

- d'ajuster le montant des indemnités journalières à certains coûts réels des séjours dans les capitales ;
- de réfléchir si, dans certains cas, l'appui matériel ne pourrait pas être supérieur à 1.000 € par exemple pour des kits pédagogiques comprenant, outre les livres ou syllabus, des outils médicaux ou techniques. Etant donné qu'une augmentation du budget en appui matériel se fait au détriment des ressources humaines, il est conseillé de chercher des financements alternatifs ou d'autres donateurs potentiels.
- que la coordination du programme fasse un pré-examen des coûts de demandes en matériel, des possibilités d'achats locaux et des délais de livraison.

4.4 La performance du transfert virtuel

Dans le cadre du transfert virtuel, le document de projet prévoyait l'élaboration de cours d'enseignement à distance pour une université dans chacun des trois pays, en collaboration avec les Africains résidant en Belgique.

Dans le rapport intérimaire au gouvernement belge du mois d'août 2005, il était indiqué que la mise en place de ce volet avait pris du retard par rapport au plan d'action. Néanmoins, le rapport mentionnait des avancées dans la définition des besoins en matière d'enseignement à distance dans les trois universités concernées, à savoir l'Université Nationale du Rwanda à Butare, l'Université du Burundi et l'Université de Lubumbashi en RDC. De plus des discussions de partenariat ont été menées avec l'Agence universitaire de la Francophonie (AUF) et le Centre des Technologies au service de l'Enseignement (CTE) de l'Université Libre de Bruxelles.

Suite aux différences de besoins et priorités en matière d'enseignement à distance exprimés par les trois universités ainsi qu'aux divergences de vues sur le transfert virtuel, l'élaboration des cours à distance ne s'est pas concrétisée durant la phase II du programme.

Afin de matérialiser la mise en place de ce volet, une table ronde sur "*Les Technologies de l'Information et de la Communication en Education (TICE) et le rôle des enseignants de la diaspora*" a été organisée à l'Université Nationale du Rwanda à Butare les 31 janvier et 1^{er} février 2006. L'objectif de cette réunion, qui rassemblait les principaux acteurs du monde universitaire des trois

¹³ Le comité de pilotage à Bruxelles avait prévu un nombre total de 116 transferts en répartissant les hommes/mois définis par le budget.

pays, était de faire avancer la réflexion sur les usages et pratiques de l'enseignement à distance, son rôle dans la coopération académique régionale, Sud-Sud et Nord-Sud ainsi que sur le rôle de diaspora.

L'équipe d'évaluation a participé en tant qu'observateur à la table ronde. Elle note que la réunion a permis un échange vif et intéressant entre les principaux acteurs des trois pays cibles, ainsi que d'autres institutions actives dans le domaine en Europe et en Afrique.

Un nombre de conclusions importantes a été confirmé ou tiré de cette table ronde, comme par exemple le constat que l'enseignement à distance pourrait être une des solutions pour la région des Grands Lacs, celle-ci manquant d'enseignants universitaires à cause de la fuite des cerveaux et du vieillissement du corps professoral. C'est ainsi que les participants ont recommandé que chaque université intègre l'enseignement à distance comme composante à part entière de ses enseignements et l'inscrive dans son plan stratégique. Les participants ont souhaité également une prise de conscience au niveau des gouvernements pour ce type d'enseignement.

Quant à l'implication du programme MIDA dans ce processus, il a été suggéré que l'équipe MIDA à Bruxelles consulte la base de données pour identifier les compétences des membres de la diaspora dans le domaine de l'enseignement à distance. De plus, il a été conseillé que les missions d'experts MIDA dans l'enseignement soient combinées avec des ateliers de conception de cours à distance. L'idée a émergé également que de jeunes enseignants d'autres institutions de la région puissent participer à cette élaboration.

Quant aux conclusions et recommandations de la table ronde de Butare, il semble que celles-ci aient débouché sur des exigences en matériel et en savoir technique hors de portée du programme MIDA, du moins dans sa configuration actuelle.

Dans l'ensemble, l'équipe d'évaluation estime que les avancées du volet transfert virtuel sont insuffisantes. L'objectif de l'élaboration des cours d'enseignement à distance pour une université dans chacun des trois pays, en collaboration avec les Africains résidant en Belgique, n'est pas atteint.

La table ronde à Butare au Rwanda était certes une bonne idée mais aurait dû être le point départ pour orienter les activités dans ce domaine pendant cette deuxième phase du programme. Au regard des recommandations tirées de cette réunion, il faudra surtout réfléchir au rôle de la migration, et plus spécifiquement aux compétences de la diaspora, dans ce type d'action.

4.5 La performance du transfert financier

Le transfert des fonds effectués par les migrants vers leurs pays d'origine constitue une source importante de devises. En ce moment, les fonds sont principalement utilisés par les familles dans le pays d'origine pour payer les frais de santé, de scolarité etc.

MIDA II envisageait d'offrir des orientations et des conseils pour les migrants à la recherche d'autres possibilités d'investissement durable. Dans ce but, une recherche a été effectuée afin d'avoir une meilleure connaissance et compréhension des mécanismes de transferts vers les trois pays cibles.

Cette recherche a été conduite par l'Institut de Travail (HIVA – Hooger instituut voor de arbeid) de l'Université Catholique de Louvain (la Katholieke Universiteit Leuven (KUL)). Au moment de

l'écriture de ce rapport, la recherche n'était pas encore finalisée. C'est pour cette raison que cette analyse se limite à évaluer la méthodologie et le rapport préliminaire.

Concernant la méthodologie, comme indiqué dans le rapport intérimaire au donateur, le budget imparti à ce volet n'était pas suffisant pour une recherche à la fois qualitative et quantitative. En conséquence, la décision a été prise de restreindre l'étude à une approche qualitative.

Dans le but d'associer les membres de la diaspora à cette étude, des réunions avec des membres des trois diasporas ont été organisées à l'OIM Bruxelles aux mois de septembre et octobre 2005. Vu le faible nombre de participants à ces réunions, surtout de la diaspora rwandaise et burundaise, la conclusion pouvait être tirée que ce volet du programme manquait d'intérêt pour les principales personnes (théoriquement) intéressées.

Néanmoins, lors des entretiens que l'équipe d'évaluation a effectué avec les experts volontaires MIDA, l'intérêt pour le transfert financier a été mentionné à plusieurs reprises. Plusieurs interlocuteurs ont évoqué également le souhait que la diaspora soit encore plus impliquée dans la réflexion et la réalisation de l'étude sur ce sujet.

La principale source d'information de l'étude repose sur les entretiens que les chercheurs ont effectués avec les représentants des institutions gouvernementales, financières et non-gouvernementales dans les trois pays cibles aux mois de novembre et décembre 2005. Lors des contacts que l'équipe d'évaluation a noué pendant des missions en RDC et Rwanda, l'intérêt pour le sujet et la recherche d'institutions financières et non-gouvernementales a été souligné. Cependant, il semble que les ONG et les communautés locales dans les trois pays n'étaient pas encore suffisamment impliquées dans la réflexion à ce stade.

Au vu de cette brève analyse, l'équipe d'évaluation salue l'existence de recherches dans les trois pays sur les modalités des transferts de fonds de la diaspora vers leur pays d'origine. Néanmoins, cette étude aurait dû être finalisée bien avant, pour que les conclusions et recommandations aboutissent à des orientations et des conseils concrets. L'objectif d'orienter les migrants dans la recherche de possibilités d'investissement durable dans leur pays d'origine, comme indiqué dans le document de projet, n'a pas pu être atteint pendant cette deuxième phase du programme.

De plus, les conclusions et recommandations préliminaires semblent encore peu opérationnelles. C'est pour cela que l'équipe d'évaluation se limite à souhaiter que les recommandations soient concrétisées et qu'elles contiennent entre autres l'organisation de colloques dédiés à ce thème dans les trois pays concernés, et ce en présence de la diaspora.

L'équipe d'évaluation conseille également que les comités de pilotages nationaux et le comité de pilotage à Bruxelles soient impliqués plus encore dans la réflexion sur l'avancement du volet « transfert financier » dans le cadre du MIDA Grands Lacs.

5. L'IMPACT ET LA VIABILITE DU PROGRAMME

Il est difficile pour l'équipe d'évaluation de fournir une véritable analyse d'impact et de viabilité du programme, faute d'indicateurs de résultats mesurables. Néanmoins, certaines constatations peuvent être faites sur la base des observations de la mission d'évaluation.

De manière générale, les institutions bénéficiaires du programme concluent à un impact positif des transferts d'expertise par les membres de la diaspora. A titre d'exemple, grâce à l'appui d'un expert MIDA en RDC, des étudiants ont pu achever leurs études. D'autres professeurs MIDA orientent les assistants ou étudiants afin de remédier à certaines lacunes de connaissances. La durabilité de quelques missions d'expertise se manifeste aussi dans la correction des examens, dans l'encadrement des mémoires ou encore dans la participation aux réformes des curriculums, à distance.

Eu égard aux recommandations de la phase pilote, pendant la deuxième phase, les gestionnaires du programme insistent pour que les transferts vers l'enseignement se fassent principalement dans le 3ème cycle. L'objectif est d'habiliter les universités à préparer la relève du corps d'enseignants, qui est souvent assez âgé.

Dans les autres secteurs, l'effort de combiner une intervention à titre pratique avec une formation des futurs formateurs était également visible. Cela était le cas notamment pour certains transferts vers les institutions de santé. Dans le cadre des transferts d'expertise vers les administrations, l'objectif était d'élaborer des plans stratégiques et opérationnels afin d'aider ces institutions à structurer leurs actions.

Néanmoins, il faut noter que la plupart des transferts d'expertise répondaient à un manque immédiat en ressources humaines. Rares sont encore les missions avec un impact dépassant la stricte réponse aux objectifs indiqués dans le cahier des charges et qui s'inscrivent dans des véritables plans de formation ou de développement des institutions demandeuses. Ceci était particulièrement vrai dans les cas où l'employeur décide de changer les objectifs de la mission à l'arrivée de l'expert sur place.

Cependant, l'équipe d'évaluation souligne que le développement de stratégies sectorielles pluriannuelles pour les trois pays a été un pas important vers l'inscription du programme MIDA dans une perspective de moyen terme, et que la durée du programme limitée à 12 mois n'était pas propice à un renforcement de l'impact et viabilité des interventions.

Il a été mentionné ci-dessus que les institutions ont salué l'appui matériel accompagnant les transferts d'expertise. Néanmoins, au regard des énormes besoins en outils de travail, cet appui reste un geste modeste.

Quant au volet « transferts financiers », il a été difficile de juger l'impact de l'étude sur les modalités des transferts de fonds de la diaspora vers les pays d'origine. Cette étude n'était pas encore terminée au moment de la rédaction de ce rapport. L'impact potentiel nous amène à souhaiter que cette étude soit traduite de l'anglais vers le français. De plus, ces résultats devraient être largement diffusés au sein de la diaspora et dans les pays d'origine, afin de répondre à

l'objectif du programme, à savoir orienter les transferts de fonds vers des investissements de développement durable.

Concernant le transfert virtuel, la table ronde sur l'enseignement à distance à Butare, au Rwanda, au mois de janvier 2006, semble avoir lancé les discussions sur l'avancement de ce volet du programme ainsi que sur l'implication de la diaspora dans sa concrétisation. Ce rapport a évoqué le fait que les recommandations de cette table ronde allaient au-delà du champ du possible pour le programme MIDA, au moins dans sa structure actuelle. Il reste à voir si l'esprit constructif de cette réunion se traduira dans des initiatives régionales ou autres. Pour l'instant, l'impact de ce volet se restreint à des recommandations, sans aucune réalisation concrète.

Eu égard à la viabilité du programme, il est hors de question que les acteurs puissent poursuivre le programme sans aide extérieure, à ce stade. Néanmoins, certaines avancées furent remarquées dans la responsabilisation et l'appropriation du programme par les autorités et acteurs impliqués au Sud et au Nord. C'est ainsi que l'inscription du concept MIDA dans les documents de stratégie de la réduction de la pauvreté et les programmes indicatifs nationaux et régionaux a progressé dans les trois pays. Il faut encore rendre cette inscription effective dans les documents finaux.

De plus, les cellules MIDA nationales semblent s'établir en tant que structures au sein de l'organigramme des Ministères respectifs. Il reste à renforcer ces structures nationales MIDA, en accord avec leurs tâches accrues, et à les rendre autonomes dans leurs actions, à l'avenir. Cette procédure de responsabilisation devrait être basée sur une méthodologie, une communication renforcée entre le Nord et le Sud, ainsi qu'un accompagnement budgétaire

Dans l'optique de la viabilité du programme et de son fonctionnement en Europe, les membres de la diaspora devraient être encore plus impliqués dans la promotion et la gestion de ce programme. Différents comités de pilotage/présélection ou même des postes de consultants sont envisageables. Une avancée positive dans cette voie a été symbolisée par les élections des représentants au sein de la diaspora rwandaise et congolaise.

Comme déjà mentionné, dans le but de renforcer l'impact et la viabilité du programme à moyen et plus long terme, il serait avantageux de travailler dans un cadre pluriannuel. La troisième phase du MIDA, prévue pour une période de 24 mois, est une évolution positive en ce sens. Néanmoins, il est regrettable que celle-ci ait des moyens financiers moindres que la phase précédente du programme.

Annexe 1 Seconde Evaluation du Programme MIDA Grands Lacs – Termes de Référence et Agenda de la Mission d’Evaluation

Seconde Evaluation du programme MIDA Grands Lacs

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

TERMES DE REFERENCE

CONTEXTE

Suite aux résultats encourageants de son programme pilote de Migration pour le Développement de la région des Grands Lacs en Afrique Centrale (MIDA Grands Lacs) et après son évaluation conjointe avec le gouvernement belge, l’OIM a développé une nouvelle phase du programme de mobilisation des ressources des membres de la communauté africaine de l’extérieur résidant principalement en Belgique pour le renforcement des capacités institutionnelles de leur pays et société d’origine.

Le Gouvernement belge, par l’intermédiaire de son SPF Affaires étrangères, Commerce extérieur et Coopération au Développement a prévu pour la mise en œuvre de cette deuxième phase un financement de 1.025.000 Euro, pour une durée de 1 an.

Le programme a débuté le 1^{er} février 2005 par la mise en place de Cellules de coordination nationale au sein des Ministères partenaires, soit le Ministère du Travail et de la Prévoyance sociale en République démocratique du Congo, le Ministère de la Fonction publique, du Développement des compétences et du Travail au Rwanda et le Ministère de la Fonction publique, du Travail et de la Sécurité sociale au Burundi.

Compte tenu de l’intérêt renouvelé des autorités burundaises, congolaises et rwandaises pour le programme, et avant la discussion et mise en œuvre d’une éventuelle troisième phase, l’OIM mènera une évaluation sur la période du 1^{er} février 2005 au 31 janvier 2006, aussi bien en Belgique en France, Royaume-Uni et Allemagne, et en République Démocratique du Congo, au Burundi et au Rwanda.

L’évaluation portera donc sur la mise en oeuvre du programme “ Programme de développement des pays des Grands Lacs à travers la mobilisation des ressources de la Communauté burundaise, congolaise et rwandaise de l’extérieur ”.

L’évaluation sera établie sur base des éléments suivant:

- La loi belge relative à la coopération internationale du 25 mai 1999 ;
- Arrêté royal du 7 avril 2000 déterminants les procédures et modalités des « organisations internationales partenaires de la coopération multilatérale », au sens de l’article 9 de la loi du 25 mai 1999 relative à la coopération internationale belge ;
- Arrêté royal du 5 décembre 2004, visant l’octroi d’une subvention pour la mise en œuvre du programme MIDA Grands Lacs (phase 2).
- Procédures d’évaluation de projets et programmes OIM ;
- Recommandations de la première évaluation du programme pilote.

L'évaluation portera sur les activités en Europe en se concentrant plus spécifiquement sur la Belgique. L'évaluation dans la région des Grands Lacs se concentrera sur la RDC et le Rwanda à travers des visites sur le terrain, afin de couvrir un échantillon respectable et faciliter le processus d'examen. Les activités au Burundi se feront par contacts téléphoniques et courrier électronique.

OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION

L'objectif général de l'évaluation est:

'Evaluer la performance générale du programme à travers les résultats obtenus et les progrès atteints dans le cadre de sa mise en oeuvre. Il s'agira d'analyser également la stratégie du programme pour le renforcement des capacités de développement des pays cibles à travers la mise à disposition de ressources en provenance de la diaspora'.

Dans ce cadre, l'évaluation se concentrera sur les éléments suivants:

- Définition des objectifs du programme (source: art 3 de la loi du 25 mai 1999)
- La mission observera spécifiquement comment le programme a repris dans ses objectifs prioritaires le « développement humain durable » à travers la lutte contre la pauvreté, sur base du concept de partenariat et dans le respect de pertinence pour le développement.
- L'objectif général de développement ainsi que la consolidation de la démocratie et de l'Etat de droit, en ce compris le principe de bonne gouvernance, le respect de la dignité humaine, des droits de l'homme et des libertés fondamentales, seront utilisés comme des thèmes transversaux pour l'analyse.
- Le programme sera évalué à la lumière des coopérations et des effets multiplicateurs qu'il aura pu engendrer avec les coopérations communales, provinciales, régionales, communautaires et européennes.
- Pertinence du Programme pour le développement (source: art 4 de la loi du 25 mai 1999)
- Renforcement des capacités institutionnelles et de gestion
- Viabilité technique et financière
- Efficacité de la procédure d'exécution prévue
- Attention portée à l'égalité entre hommes et femmes
- Respect pour la protection ou la sauvegarde de l'environnement

Les critères d'analyse du succès du programme seront l'efficacité de sa mise en route, l'impact (analyse de l'apport au bien-être des bénéficiaires et changements occasionnés par le programme), la pérennité (habileté du programme à être poursuivi sans aide extérieure) et la contribution au renforcement des capacités institutionnelles (comment le programme a renforcé les structures locales).

En plus de ces critères, l'OIM utilise également dans son évaluation des notions d'analyse qui peuvent expliquer les déviations des résultats, comme la logique et la cohérence du programme, les facteurs externes qui ont eu des répercussions sur les résultats du programme, les effets non attendus du programme, ainsi que la possible élaboration de stratégies alternatives qui auraient pu être mises en place en lieu et place du programme.

Pour mener à bien l'évaluation conjointe, la mission d'évaluation portera plus spécifiquement sur les éléments suivants :

- Analyse de la stratégie du programme à la lumière du contexte politique et social, ainsi que des politiques de développement en vigueur dans les pays concernés y inclus une analyse comparative des avantages à avoir adopté une approche régionale plutôt que nationale;
- Analyse de la complémentarité avec d'autres programmes tant nationaux qu'internationaux;
- Revue des besoins des pays africains ciblés en matière de ressources humaines et financières pour améliorer leurs capacités et favoriser le développement des secteurs prioritaires des pays;
- Analyse des critères et méthodologie de recrutement et sélection des ressortissants issus des diasporas concernées, y compris le renforcement de l'esprit de solidarité pour le développement ;
- Analyse de la pertinence de la sélection des pays européens partenaires du programme,
- Revue des mécanismes mis en place dans les pays bénéficiaires en coopération avec les institutions nationales tant gouvernementales, civiles que privées visant la continuité de l'action à long terme, ainsi que l'efficacité administrative et la gestion financière du programme;
- Identification des avantages et des freins de la méthodologie proposée pour assurer la corrélation entre la demande et l'offre ainsi que l'efficacité de la base de données du programme;
- Revue des arrangements institutionnels pour la gestion générale du programme et les mécanismes pour assurer un suivi et une évaluation des actions dans les pays bénéficiaires, y inclus le mode d'évaluation des risques et de gestion des ressources locales;
- Analyse du potentiel de réplication du programme dans d'autres régions rencontrant le même problème et pouvant bénéficier de la même dynamique.

METHODOLOGIE D'EVALUATION

La méthodologie d'évaluation consiste en:

- Une revue des documents liés à la mise en place du programme, tant en Europe que dans les pays des Grands Lacs: le partenaire à Bruxelles sera responsable de fournir toute la documentation nécessaire, y inclus les rapports d'activités et de suivi des actions, les correspondances, les contrats et arrangements administratifs avec tant les partenaires locaux que les membres de la diaspora et tout autre document qui peut bénéficier à l'évaluation du programme.
- Une analyse des données financières et administratives relatives à la gestion du programme seront mises à disposition par le Service Administratif et financier du partenaire.
- Une série d'interviews sur le terrain avec des représentants gouvernementaux, les partenaires officiels entre autres au sein du Comité de sélection à Bruxelles, les ONGs, ainsi qu'avec les acteurs qui ont participé au programme et toutes les institutions ou personnes que le partenaire à Bruxelles et dans les pays ciblés estiment nécessaires. L'agenda des interviews sera finalisé par l'évaluateur en collaboration avec le partenaire à Bruxelles, à Kinshasa et à Kigali, en fonction du calendrier des visites sur place.
- L'organisation de discussions de groupe est envisagée pour faciliter les consultations avec les groupes cibles.

RESSOURCES ET CALENDRIER D'ACTION

Les coûts d'évaluation sont inclus dans le budget du programme et s'élève à maximum 18.010 EUR (selon le budget), qui couvriront les frais de voyages et de consultance.

Le calendrier provisoire de l'évaluation débutera le 2 janvier 2006, comme suit:

Activités	Jours	Dates
Briefing à Bruxelles	3	2 à 4 janvier 2006
Rencontres des partenaires et bénéficiaires en Belgique – contacts en Europe	12	5-6 et 16 à 27 janvier 2006
Visites sur le terrain / jours de travail sur place (République Démocratique du Congo et Rwanda)	10	9 à 13 janvier 2006 et 30-31 janvier, 1 ^{er} à 4 février 2006
Debriefing à Bruxelles	1	6 février 2006
Rédaction du rapport	9	7 au 14 février 2006
Finalisation du rapport	8	16 au 27 février 2006
Total	43	

L'évaluation sera réalisée par un agent de l'OIM de Bruxelles, en étroite collaboration avec le gestionnaire du programme de la DGCD.

Une première proposition de rapport sera mise à disposition du Service D4 de la DGCD pour commentaires au plus tard le 15 février 2006.

Le rapport final sera présenté le 28 février 2006.

Agenda de la mission d'évaluation du programme MIDA II Grands Lacs
« Programme de développement des pays des Grands Lacs à travers la mobilisation des ressources de la Communauté burundaise, congolaise et rwandaise de l'extérieur »

Bruxelles, Belgique du 04 au 06 janvier 2006

Mercredi 4 janvier 2006

17:00 M. Jean Ndimubani (Burundi) – volontaire MIDA

Jeudi 5 janvier 2006

11:00 M. Kasereka, Ambassade de RDC (attaché culturel, membre du Comité de Pilotage à Bruxelles, responsable du MIDA à l'ambassade)

12:00 M. Angelus Tsongo (RDC) – expert volontaire MIDA de retour de sa mission à Graben

13:00 M. Lokengo (RDC), expert volontaire MIDA (phase pilote)

14:00 M. Niemba (RDC) expert volontaire MIDA de retour de sa mission à Kinshasa

Vendredi, 6 janvier 2006

09:30 M. Bernhard Pochet (Faculté Universitaire des Sciences Agronomiques à Gembloux)

13:00 M. Michel Kaliningondo (Rwanda) expert volontaire MIDA de retour de sa mission du Rwanda

14:00 Mme. Goyens (Commission Universitaire pour le Développement)

16:00 Sabine Capart et Géraldine Ansart, Unité du MIDA à l'OIM BXL

Kinshasa, République démocratique du Congo du 10 au 13 janvier 2006

Mardi, 10 janvier 2006

10:00 M. Maurice OYAM EBENDOM, Directeur de Cabinet au Ministère du Travail et de la Prévoyance Sociale

11:00 M. Hubert Ali Ramazari, Secrétaire Général du Ministère de l'Agriculture
M. Kejuni Kembola, Directeur d'Etudes et Planification
M. Li-Bootayi Likunde, Directeur chef de Service de la Production des Végétaux
M. Mebela N'Lemba, Directeur chef de Service de la Production et de la Santé Animale

14:00 M. Lumu AKUTU, Conseiller du Ministre des Affaires Sociales

15:00 M. Théo BARUTI AMESI, Ministre de l'Enseignement Supérieur et Universitaire

16:00 M. A.G. Laurent Tchelu Mwenyimali, Directeur des Services Généraux et Ressources Humaines au sein du Ministère de la Santé
Dr. NDJOLOKO TAMBWE, Médecin Chef de Division de surveillance épidémiologique de grandes endémies

19:00 M. Méthode Mateso, expert MIDA au Ministère du Développement Rural et Institut des bâtiments et des travaux publics (IBTP)

Mercredi, 11 janvier 2006

07 :30 M. Kizozo, expert MIDA au Ministère du Développement

08:30 Dr. Phasi, expert MIDA au Conseil National des Organisation de Santé

10:00 Mr. Pardonne Kaliba Mulanga, Ministre du Développement Rural
Mr. Barthélemy OKITO, Secrétaire Général, Ministère du Développement Rural

12:00 Prof. Mumpasi B. Lutulala, Recteur de l'Université de Kinshasa,
Prof. MUDOGO, Secrétaire Général Académique,
Prof. Dr. SIMAMPUNZA MA MIEZI, Doyen de la Faculté de Médecine,
Prof. MASIMANGO, Doyen de la Faculté d'Agronomie,
M. Eugèje Imana Nkanda, Membre du Comité de Gestion et Administrateur du Budget

15:00 M. Bernard Mulumba Tshina, Directeur de Cabinet du Gouverneur, Hôtel de Ville de Kinshasa,
MBOMA AYAS, Coordinateur du Bureau d'études,
Mme. Nene MASENGO, Membre du Bureau d'études,
M. Florent, expert MIDA à l'Hôtel de Ville

19:00 Mr. Makengo, expert MIDA à l'IBTP (Institut des bâtiments et des travaux publics)

Jeudi, 12 janvier 2006

08:00 M. Sefu Kawayu, Coordinateur MIDA en RDC

10:00 M. Balamage N'Kolo, Ministre du Travail et de la Prévoyance Sociale

11:30 M. Patrick de Bouck, Ministre-Conseiller de la Coopération, Ambassade de Belgique

12:30 Mme Justine Nsau Lunkenga, Présidente de la Mutuelle Memdesco
M. R. Lukiana, Secrétaire Général de la Mutuelle Memdesco

15:00 M. Motonobu Kasajima, Responsable du Campus numérique francophone de Kinshasa
(CEDESURK)

17:00 Réunion avec le Plateforme des ONG: SERACOB

M. George TSHIUNZA, SERACOB (membre du Comité de Pilotage)

M. Robert Mabala Kasongo et M. Rodin Muvuyu (Groupe de Travail Migration et Développement), Conseil National des ONG de Développement du Congo

M. Nestor Mukinay Tumb'Tumb, Président du Conseil National des Organisations de Santé (CNOS) et M. Joel Matomo, ISOPA/FECOCA-OMS

M. Ferninand Muswaka, CEPROSOC, Centre pour la Promotion Sociale er Communautaire

Janine N'Gungi, Plateforme des ONG de Femmes

Vendredi, 13 janvier 2006

11:00 Office National de l'Emploi (ONEM)

M. Matondo Kuanzambi, Directeur Général,

M. Gaspard Nkuluntu, Directeur Technique

M. Dieudonné Kapinda, Directeur Financier

M. Narcisse Tshibangu Kalala, Responsable du Service de Formation

Mme. Clémence Ngoma Ntoto, Conseillère Emploi chargée de la formation

M. Adam Tshony, Secrétaire du Directeur Général

M. Noble Psoosper Owanga, Responsable informatique

M. Michel Tshomba, Responsable de Service Statistique
M. Kambidi Tutu Deogratias, Responsable du Service de Placement

- 13:30 Mr. Clément Hunga Konya, Conseiller Chargé du Budget et des E.A.D., Cabinet du Ministre des Finances
M. Freddy Milambo, Conseiller Economique et Financier au sein du Ministère de l'Industrie, Petites et Moyennes Entreprises
- 14:00 M. Barnabé MAKALEBO, Vice président du Comité Professionnel des Messageries, Fédération des Entreprises (FEC)
- 16:30 Réunion informelle du Comité de Pilotage pour un Débriefing sur la Mission d'Evaluation
Participants : Université de Kinshasa, SERACOB, Celio Mayemba, attaché adjoint à la Coopération belge au sein de l'Ambassade de Belgique, COPEMECO, OIM, Coordinateur MIDA,
- 19:00 Espérance Kamwaka, coiffeuse en mission personnelle pour élaborer une formation pour des femmes en esthétique et avec le support de CEPROSOC, Centre pour la Promotion Sociale er Communautaire

Samedi, 14 janvier 2006

08:00 M. Bob Rodrigus, Chef de Mission de l'OIM Kinshasa

Lubumbashi, République démocratique du Congo du 16 au 18 janvier 2006

Lundi, 16 janvier 2006

Matinée UNIVERSITE DE LUBUMBASHI
Prof. KAUMBA LUFUNDA, Recteur
Professeur KUKU, Conseiller scientifique du Recteur
Mme Francine KAWETA, Assistante du Directeur de la Coopération UNILU-CUD,
Alain NGOY-NDOMBE, Assistant du Recteur

Après-midi Hôtel de Ville
M. KASEBA MANKUNKO, Marie de la Ville
M. Clémence KASENDE, Directeur de Cabinet

Mardi, 17 janvier 2006

Matinée Ecole belge (M. Jonckheere)

Après-midi SNCC, Monsieur le Directeur Administrateur Technique

Bruxelles, Belgique du 23 au 27 janvier 2006

Lundi, 23 janvier 2006

15:00 M. Antoine KUBWIMANA, représentant de la diaspora rwandaise

Mardi, 24 janvier 2006

10:00 M. Laurent de Boeck, coordinateur du programme MIDA à l'OIM Bruxelles

12 :00 M. Pascal RWANKARA (Burundi), Expert MIDA en mission à l'Université du Burundi

15:30 Mme. Janine KAMBANDA, Premier Conseiller, Ambassade de Rwanda

Mercredi, 25 janvier 2006

11:00 M. Dieudonné NTAGUZWA, expert volontaire MIDA à l'Université du Burundi

14:00 M. Jean-Jacques DOHOGNE, VLIR (*OIM BRU*)

Jeudi, 26 janvier 2006

14:00 M. SIBONIYO, Premier Conseiller à l'Ambassade du Burundi

17:00 Mme. Etshoko Shutsha et Louise Ngandi, Union des femmes africaine

M. Ladislas REMEZO, expert volontaire MIDA à l'Université du Burundi

Rwanda, du 29 janvier au 3 février 2006

Dimanche, 29 janvier 2006 - KIGALI

10:00 M. Jean Baptiste MVANO, expert volontaire MIDA au Ministère de la Santé

11:00 M. Claude KWITONDA, expert volontaire MIDA au Ministère de la Santé – Unité Epidémiologie et au Kigali Institute of Health

12:00 M. Célestin NTAWUHUNGAKAJE, expert volontaire MIDA au Centre Hospitalier de Kigali (CHUK)

16:00 Mme. Florence MUHAWA, coordinatrice du programme MIDA au Rwanda

Lundi, 30 janvier 2006

08:00 Ministère de l'agriculture, Janvier GASASIRA responsable du programme PDCRE

10:00 Mme. Assumpta KAYINAMURA MWALI, expert volontaire MIDA au Centre Hospitalier de Kigali (CHUK)

11:00 M. Gédéon RUDANUNGA, Centre de Formation Professionnel Kavumu, Ministère de la Fonction Publique et du Travail

14:30 M. Vincent KAREGA, Secrétaire Général au Ministère de la fonction Publique et du Travail (MIFOTRA)

Mardi, 31 janvier 2006 - BUTARE

09:00 Ouverture de la table ronde « *Les Technologies de l'Information et de la Communication en Education et le rôle des enseignants de la diaspora* », Université Nationale de Rwanda

15:00 M. Aimalele TWAGIRAMUTARA, Directeur de l'éducation au district de Ruhango

19:00 Prof. Frédéric GAHUNGU, Chef de Cabinet du Recteur de l'Université du Burundi,
Dr. Grégoire NJEJIMANA, Recteur de l'Université Lumière de Bujumbura,
Prof. Bonaventure BANGURAMBONA, Recteur de l'Université de Ngozi,
M. Bernard NDAYIRORERE et Mme. Ingrid NGORWANUBUSA, Cellule MIDA au sein du Ministère de la Fonction publique au Burundi

Mercredi, 1 février 2006

09:00 M. Kato NINYETEGEKA, Directeur de la Communication, Relations publiques et Diaspora au sein du Ministère des Affaires étrangères au Rwanda

- 14:00 M. Bernard NDAYIRORE, coordinateur du programme MIDA au Burundi
15:30 M. Jean IRAGENA, expert volontaire MIDA au Kigali Health Institute

Jeudi, 2 février 2006 - KIGALI

- 11:00 M. Jean Damascène Ntawukuliryayo, Ministre de la Santé

12:30 M. Silas IYAKAREMYE, expert volontaire MIDA au Service de Consultations Psycho-social de Kigali

15:30 M. Augustin GABIRAME BIRABONEYE, Directeur des Affaires Académiques au Kigali Institute of Education (KIE)

17:00 Prof. Pamela Abbott, Vice-Recteur, Mme Antonia Mutoro, Director of Quality, Kigali Institute of Sciences and Technologies (KIST)

19:00 M. Valens NTEZIREMBO, ancien maire du Kibungo, nommé pour le district de Rwamagana

Vendredi, 3 février 2006

- M. Roman Ntare, Kigali Health Institute

10:00 M. Jean Damascène, nouveau secrétaire nommé à l'ancienne ville de Kibungo/nouveau district de Ngoma; Aphrodis KARANGWA, expert volontaire MIDA à la ville

16:30 Dr. Juvénal NSHIMIYIMANA, Vice Recteur de l'Institut Supérieur d'Agriculture et d'Elevage (ISAE) à Ruhengeri et M. Michel Kaliningondo, expert volontaire MIDA à l'ISAE

Annexe 2 Bibliographie – Documents revus

En ordre chronologique

OIM Bruxelles, *Rapport narratif final projet pilote MIDA Grands Lacs « Mobilisation des ressources humaines et autres de la diaspora africaine de Belgique en faveur du développement des pays d'origine »*, 2004.

OIM Bruxelles, *Document de projet « Programme de développement des pays des Grands Lacs à travers la mobilisation des ressources de la communauté burundaise, congolaise et rwandaise de l'extérieur (Programme MIDA Grand Lacs II) »*, (y compris le budget du programme, cadre logique et plan d'action), 2004.

OIM Bruxelles, DGCD, *Rapport d'évaluation conjoint sur le projet pilote MIDA Grands Lacs « Mobilisation des ressources humaines et autres de la diaspora africaine de Belgique en faveur du développement des pays d'origine »*, avril 2004.

OIM Bruxelles et Ministères respectifs en RDC, au Burundi et Rwanda, *Lettre d'Entente* dans le cadre du programme MIDA II.

OIM Bruxelles, *Compte rendu de la formation des coordinateurs au programme MIDA Grands Lacs II*, mars 2005.

Coordinateur national du Rwanda, *Compte rendu du premier Comité de Pilotage national (y compris liste des membres) pour la validation de la stratégie sectorielle pluriannuelle du Rwanda*, mai 2005.

Coordinateur national du Burundi, *Compte rendu du premier Comité de Pilotage national (y compris liste des membres) pour la validation de la stratégie sectorielle pluriannuelle du Burundi*, mai 2005.

OIM Bruxelles, *Compte rendu de la mission de la Coordinatrice dans les Grands Lacs*, mai 2005.

OIM Bruxelles, *Termes de référence de l'étude sur le transfert financier*, mai 2005.

OIM (Geneva), Office of the Inspector General, *Evaluation of the MIDA Italy Project*, May 2005.

OIM Bruxelles, *Documents de stratégies sectorielles pluriannuelles RDC, Burundi, Rwanda*, Juillet 2005.

OIM Bruxelles, *Compte rendu du premier Comité de Pilotage du Programme MIDA Grands Lacs à Bruxelles*, juillet 2005.

Coordinateurs nationaux (RDC, Rwanda, Burundi), *Exemples de rapport mensuel d'activités*, 2005.

OIM Bruxelles, *Rapport intérimaire au gouvernement belge : Programme de développement des pays des Grands Lacs à travers la mobilisation des ressources de la communauté burundaise, congolaise et rwandaise de l'extérieur (Programme MIDA Grand Lacs II)*, août 2005.

OIM Bruxelles, *Documents de cadre d'un transfert physique (exemples de cahier de charges (feuille de route) ainsi que Exemples de rapport de missions des experts volontaires MIDA)*, 2005.

Coordinateur national du Burundi, *Compte rendu du deuxième Comité de Pilotage national*, octobre 2005

OIM Bruxelles, *Compte rendu du deuxième Comité de Pilotage du Programme MIDA Grands Lacs à Bruxelles*, novembre 2005.

OIM Bruxelles, *Compte rendu de la mission du Coordinateur dans les Grands Lacs*, octobre 2005.

OIM (Geneva), Office of the Inspector General, *IOM Evaluation Guidelines*, January 2006.

Ministry of Foreign Affairs and Cooperation, Republic of Rwanda, *Draft Report of the 2nd Rwanda Global Diaspora Convention, Kigali 28-29 December 2005*, janvier 2006.

OIM Bruxelles, *Tableau récapitulatif des transferts physiques MIDA II*, statistiques de janvier 2006.
Université du Burundi, *Note d'évaluation du programme MIDA Grands Lacs (Phase II) et perspectives d'avenir*, remis en janvier 2006.

OIM Bruxelles, *Banque de données des candidats MIDA II*, statistiques de février 2006.

OIM Bruxelles, *Recommandations de la Table ronde sur "Les Technologies de l'Information et de la Communication en Education (TICE) et le rôle des enseignants de la diaspora"* à l'Université Nationale du Rwanda à Butare, 31 janvier et 1 février 2006, (y compris termes de références et agenda de la réunion), février 2006.

OIM Bruxelles, *Document de projet préliminaire « Programme de développement des pays des Grands Lacs à travers la mobilisation des ressources de la communauté burundaise, congolaise et rwandaise de l'extérieur (Programme MIDA Grand Lacs III) »*, février 2006.