International Labour Organization

Evaluation Office

i-eval Discovery

# ÉVALUATION FINALE CONJOINTE INDÉPENDANTE DU PROJET DE GESTION DES MIGRATIONS EN AFRIQUE AUSTRALE (SAMM)

Symbole DC/OIT : RAF/18/05/EUR

**Type d'évaluation :** Joint

**Horaire d'évaluation :** Final

**Mode d'évaluation :** Independent

**Pay(s) : Région de l'Afrique australe, incluant 16 pays :** Afrique du Sud, Angola, Botswana, Comores, Eswatini, Lesotho, Madagascar, Malawi, Maurice, Mozambique, Namibie, République démocratique du Congo (RDC), Seychelles, Tanzanie, Zambie et Zimbabwe.

**Résultat(s) du P&B** : 6.4

**ODD(s) :** ODD 8 (Travail décent et croissance économique) et ODD 10 (Réduction des inégalités)

**Date à laquelle l'évaluation a été complétée par l'évaluateur : 30 juin 2025**

**Date à laquelle l'évaluation a été approuvée par EVAL:** 07 August 2025

**Bureau administratif de l'OIT :** Bureau régional de l'OIT pour l'Afrique

**Bureau technique de l'OIT :** MIGRANT, Siège

**Agences d'évaluation conjointes:** Organisation internationale pour les migrations (OIM), Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR), et Office des Nations Unies contre la drogue et le crime (ONUDC)

**Durée du projet :** Janvier 2020 – Décembre 2024

**Donateur et budget** : Union européenne, 25 675 395 €

**Nom du ou des consultants :** Équipe d'évaluation de GDSI : Dr Landis MacKellar (Chef d'équipe), Anna Ohannessian-Charpin (Évaluatrice), Padil Salimo (Évaluateur)

**Nom du gestionnaire de l'évaluation :** Adam Adrien Kirby, Responsable principal de l'évaluation (OIT) Rachael Tembo (IOM), Mukandi Herzel and Malene Nielsen (UNHCR), Katherine Aston and Moritz Schuberth (UNODC)

**Supervision par le Bureau de l'évaluation :** Ricardo Furman

**Budget de l'évaluation :** 158 400 USD

**Mots clés :** migration de main-d'œuvre, migrant, migration, politique migratoire, migration irrégulière

Cette évaluation a été réalisée conformément aux politiques et procédures d'évaluation de l'OIT et des agences partenaires. Elle n'a pas été éditée par des professionnels, mais a fait l'objet d'un contrôle de qualité par le Bureau d'évaluation de l'OIT.

# Table des matières

Liste des Abreviations ..... II
Remerciements ..... IV

**RÉSUMÉ EXÉCUTIF ..... 1**

**1. INTRODUCTION ..... 11**

1.1. Description du projet ..... 11
1.2. Objectif, portee et clients de l'evaluation ..... 14
1.3. Methodologie et limitations ..... 15

**2. RESULTATS DE L'EVALUATION ..... 21**

2.1. Pertinence ..... 21
2.2. Coherence ..... 25
2.3. Efficacite ..... 27
2.4. Efficience ..... 31
2.5. Orientation vers l'impact ..... 33
2.6. Durabilite ..... 34

**3. CONCLUSIONS ..... 35**

**4. RECOMMANDATIONS ..... 36**

4.1. Recommandations strategiques generales ..... 37
4.2. Recommandations operationnelles generales ..... 39

**5. ENSEIGNEMENTS TIRES ET BONNES PRATIQUES ..... 40**

5.1. Enseignements tires (voir aussi Annexe 7) ..... 40
5.2. Bonnes pratiques ..... 41

**ANNEXES ..... 43**

Annexe 1 : Termes de Reference ..... 43
Annexe 2 : Matrice d'evaluation ..... 63
Annexe 3 : Tableau de donnees sur les progres du projet dans la realisation des objectifs par indicateurs avec commentaires ..... 69
Annexe 4 : Calendrier de l'evaluation ..... 77
Annexe 5 : Documents examines ..... 78
Annexe 6 : Liste des personnes interviewees ..... 82
Annexe 7 : Enseignements tires et bonnes pratiques ..... 86

## Liste des figures

Figure 1 : Phases du processus d'evaluation ..... 17
Figure 2 : Informateurs et repondants de l'enquete ..... 20
Figure 3 : Theorie du changement du projet SAMM ..... 22
Figure 4 : Pertinence de la formation par rapport aux fonctions actuelles des participants a la formation ..... 24
Figure 5 : Contribution de la formation a l'evolution des politiques ou des pratiques ..... 24

## Liste des tableaux

Tableau 1 : Population migrante, ventilee par genre (en milliers), population migrante en pourcentage de la population totale (en pourcentage) et refugies/demandeurs d'asile en pourcentage de la population migrante, États membres de la CDAA, 1990-2024. ..... 11
Tableau 2 : Contribution budgetaire de l'UE et des Nations Unies, en euros ..... 14
Tableau 3 : Questions d'evaluation incluses dans la matrice d'evaluation ..... 15
Tableau 4 : Outils de collecte de donnees et nombre d'informateurs ..... 19

# LISTE DES ABREVIATIONS

| | |
|---|---|
| ABMMO | Accords bilatéraux de migration de main-d'œuvre |
| ALT | Accord à long terme pour la fourniture de services d'évaluation à l'OIT |
| AS | Afrique du Sud |
| AVRR | Aide au retour volontaire et à la réintégration |
| CAD OCDE | Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques |
| CCDD | Cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable |
| CDAA | Communauté de développement de l'Afrique australe |
| CER | Communautés économiques régionales |
| CGE | Comité de gestion de l'évaluation |
| CJ | Critères de jugement |
| COI | Commission de l'océan Indien |
| COMESA | Marché commun de l'Afrique orientale et australe *(de l'anglais Common Market for Eastern and Southern Africa)* |
| CTMMO | Comité technique sur la migration de main-d'œuvre |
| DA | Demandeur d'asile |
| DG | Discussion de groupe |
| DRC | Domaine de résultats clés |
| EE | Équipe d'évaluation |
| EMP | Évaluation à mi-parcours |
| FFTUZ | Fédération des syndicats libres de Zambie |
| HCR | Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés |
| NU | Nations Unies |
| ODD | Objectif de développement durable |
| OIM | Organisation internationale pour les migrations |
| OIT | Organisation internationale du travail |
| ONG | Organisation non gouvernementale |
| ONUDC | Office des Nations Unies contre la drogue et le crime |
| OPNU | Organisations participantes des Nations Unies |
| OS | Objectif spécifique |
| OSC | Organisation de la société civile |
| PDI | Personnes déplacées internes |
| PMM | Pacte mondial des Nations Unies pour des migrations sûres, ordonnées et régulières |
| PMR | Pacte mondial des Nations Unies sur les réfugiés |
| PPTD | Programme par pays pour la promotion du travail décent |
| PVH | Personnes vivant avec un handicap |
| QE | Question d'évaluation |

| | |
|---|---|
| RAA | Rapport annuel d'activités |
| RDC | République démocratique du Congo |
| SAMM | Projet de gestion des migrations en Afrique australe *(de l'anglais Southern African Migration Management Project)* |
| SAR | Suivi axé sur les résultats |
| SATUCC | Conseil de coordination des syndicats d'Afrique australe *(de l'anglais Southern African Trade Union Coordination Council)* |
| TdC | Théorie du changement |
| TdR | Termes de référence |
| TEH | Traite des êtres humains |
| TIM | Trafic illicite de migrants |
| VBG | Violence basée sur le genre |

## REMERCIEMENTS

Ce rapport a été préparé par une équipe indépendante d'évaluateurs fournis par le consortium GDSI. L'équipe était composée du Dr Landis MacKellar (Chef d'équipe), d'Anna Ohannessian-Charpin (Évaluatrice), de Padil Salimo (Évaluateur) et d'Anna Lobanova (Gestionnaire de contrat).

L'équipe d'évaluation a travaillé sous la supervision du Bureau d'évaluation de l'OIT (EVAL) et a été guidée par le Comité de gestion de l'évaluation composé d'Adam Adrien Kirby, Responsable principal de l'évaluation (OIT), Rachael Tembo (OIM), Mukandi Herzel and Malene Nielsen (UNHCR), Katerine Aston et Moritz Schuberth (ONUDC).

L'équipe d'évaluation tient à exprimer sa gratitude au personnel du projet SAMM, au Bureau régional de l'OIT pour l'Afrique australe, ainsi qu'aux Organisations participantes des Nations Unies (OPNU) et à leurs équipes dans les pays couverts, qui ont pris le temps de contribuer à l'évaluation.

Des remerciements spéciaux sont également adressés aux partenaires de mise en œuvre du projet et aux parties prenantes du projet qui ont consacré leur temps précieux au partage de documentation et à la participation aux entretiens et aux enquêtes qui ont été menés.

# RÉSUMÉ EXÉCUTIF

## RESUME DE L'OBJECTIF, DE LA LOGIQUE ET DE LA STRUCTURE DU PROJET

Le projet de Gestion des migrations en Afrique australe (SAMM) – intitulé en version complète « Renforcement des mécanismes institutionnels de gestion des migrations dans la région de l'Afrique australe » – visait à améliorer la gouvernance et la gestion des migrations dans la région de l'Afrique australe et de l'océan Indien. Il a couvert 16 pays membres de la Communauté de développement de l'Afrique australe (CDAA) et s'est déroulé du 1er janvier 2020 au 31 décembre 2024.

Le projet s'est concentré sur les deux principales composantes de la migration : la migration de main-d'œuvre et la migration mixte. La première de ces composantes consiste en des mouvements transfrontaliers à la recherche d'un emploi et d'un revenu plus élevé. La seconde, plus complexe, couvre un large éventail de flux, y compris, mais sans s'y limiter, les migrants en situation irrégulière, les enfants séparés de leurs parents ou en situation irrégulière, les demandeurs d'asile, les réfugiés, les apatrides, les victimes de la traite des êtres humains, les migrants faisant l'objet d'un trafic illicite (qui courent un risque élevé d'être victimes de la traite) et d'autres migrants en situation de vulnérabilité. Toutes deux sont liées aux Objectifs de développement durable (ODD), et plus directement à l'ODD 8 sur le travail décent et la croissance économique et à l'ODD 10 sur la réduction des inégalités. La migration de main-d'œuvre relève du Pacte mondial des Nations Unies pour des migrations sûres, ordonnées et régulières (PMM), et la migration mixte relève à la fois du PMM et du Pacte mondial des Nations Unies sur les réfugiés (PMR). La migration de main-d'œuvre relève principalement de l'Objectif stratégique 1 (OS1) du projet SAMM, tandis que la migration mixte relève principalement de l'Objectif stratégique 2 (OS2).

Le Projet s'est distingué par sa modalité de mise en œuvre « Unité d'action des Nations Unies ». Dans le cadre d'un accord de contribution multipartenaires, quatre agences des Nations Unies dotées d'une expertise sectorielle étaient les partenaires de mise en œuvre. Il s'agissait de l'Organisation internationale du travail (OIT) en tant qu'agence chef de file et responsable de l'OS 1, de l'Organisation internationale pour les migrations (OIM) impliquée à la fois dans les OS 1 et 2, du Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) dont les responsabilités relevaient de l'OS 2, et de l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime (ONUDC), dont les responsabilités relevaient également de l'OS 2.

Le projet SAMM a été financé par la Commission européenne dans le cadre du programme indicatif régional de l'Union européenne (11e Fonds européen de développement) pour l'Afrique de l'Est, l'Afrique australe et l'océan Indien (2014-2020). Le projet était axé sur la gestion et la gouvernance des migrations. Les bénéficiaires étaient essentiellement les services gouvernementaux compétents et, dans le cas de la migration de main-d'œuvre, les partenaires sociaux (organisations de travailleurs et d'employeurs). Le projet n'a pas été conçu pour fournir une assistance directe aux groupes vulnérables, mais plutôt pour contribuer aux politiques dont la mise en œuvre permettrait aux autorités publiques (et aux partenaires sociaux) de mieux répondre aux besoins des migrants, en particulier des groupes vulnérables.

## SITUATION ACTUELLE DU PROJET

Le projet a pris fin en décembre 2024. Il n'y aura pas de phase de suivi. Une réunion de stratégie de sortie des ONPU et des parties prenantes s'est tenue à Harare, au Zimbabwe, en octobre 2024.

## OBJECTIF, PORTEE ET CLIENTS DE L'EVALUATION

L'objectif global de cette mission d'évaluation indépendante est d'examiner la mise en œuvre du projet SAMM, d'identifier les forces et les faiblesses, les enseignements tirés et les bonnes pratiques qui peuvent être appliquées à des initiatives similaires ou connexes, et de fournir des recommandations exploitables pour les Organisations participantes des Nations Unies (OPNU) et d'autres parties prenantes dans la poursuite de leur travail sur la migration en Afrique australe. Ces

agences et parties prenantes sont censées utiliser les résultats de l'évaluation pour éclairer la prise de décision, améliorer la programmation future et assurer la redevabilité.

Les principaux clients de l'évaluation sont les Organisations participantes des Nations Unies (OPNU), à savoir l'OIT, le HCR, l'ONUDC et l'OIM. Les clients secondaires comprennent les parties prenantes nationales et régionales, le donateur (UE) et d'autres acteurs pertinents engagés dans le projet ou affectés par celui-ci.

## METHODOLOGIE ET LIMITES

La conception de l'évaluation a été guidée par la politique d'évaluation de l'OIT et alignée sur les normes et standards d'évaluation du Groupe d'évaluation des Nations Unies (*de l'anglais United Nations Evaluation Group - UNEG)*, les lignes directrices de l'UNEG pour l'intégration des droits de l'Homme et de l'égalité des genres dans les évaluations, et les lignes directrices éthiques de l'UNEG pour l'évaluation. L'évaluation était basée sur la Théorie du changement, ce qui signifie que les activités, les produits, les résultats et les impacts probables du projet ont été évalués en appliquant les six critères d'évaluation clés du CAD de l'OCDE, à savoir la Pertinence, la Cohérence, l'Efficacité, l'Efficience, l'Impact et la Durabilité. L'évaluation a également intégré des dimensions transversales, notamment l'égalité des genres, l'intégration des personnes handicapées, les droits de l'Homme, la protection et le changement climatique, en examinant la manière dont elles ont été représentées dans les activités et la gouvernance du projet. L'équipe d'évaluation s'est engagée auprès d'un groupe large et diversifié de parties prenantes, en recoupant et en triangulant les données et les informations collectées.

L'évaluation a suivi la séquence conventionnelle suivante :

- une Phase de démarrage au cours de laquelle l'équipe d'évaluation et le Comité de gestion de l'évaluation sont parvenus à une compréhension commune des objectifs et de l'approche ;
- une Phase de collecte de données, comprenant des visites sur le terrain dans six pays (Afrique du Sud, Botswana, Maurice, Namibie, Seychelles et Zambie), à l'issue de laquelle les résultats préliminaires ont été examinés lors d'un atelier virtuel des parties prenantes (avec environ 40 participants), et
- une Phase de synthèse au cours de laquelle des rapports d'évaluation provisoires et finaux ont été élaborés.

Il s'agissait d'une évaluation « à méthodes mixtes », ce qui signifie que l'équipe d'évaluation a utilisé un mélange de sources primaires et secondaires, de données quantitatives et qualitatives. L'équipe d'évaluation a recueilli des données par le biais de quatre canaux principaux : l'examen des documents du projet, l'examen des données secondaires, les entretiens avec les informateurs clés (en personne et à distance) et une enquête électronique axée sur les participants aux activités de renforcement des capacités et de formation. L'évaluation a utilisé un ensemble de méthodes d'analyse des données, notamment la synthèse des documents du programme, y compris le rapport narratif annuel final du projet, les rapports d'avancement, l'analyse des résultats réels par rapport aux résultats escomptés et les facteurs d'influence, ainsi que l'analyse de la performance par rapport aux critères du CAD de l'OCDE.

Les limites rencontrées n'étaient pas exceptionnelles pour une évaluation de cette ampleur et de cette portée. Parmi les principales limitations figurent :

- L'échantillonnage des missions sur le terrain a stratégiquement couvert une diversité de contextes, y compris les principaux centres de migration, les Communautés économiques régionales (CER) et les États insulaires présentant une dynamique migratoire unique. L'évaluation a impliqué des fonctionnaires nationaux et régionaux, du personnel des Nations Unies, des représentants des partenaires sociaux et de la société civile, ainsi que les bénéficiaires finaux de la formation et du soutien politique, les représentants des institutions gouvernementales. Toutefois, en raison de contraintes budgétaires, seuls six pays ont été visités sur le terrain, à raison de cinq jours de travail chacun pour la première vague de pays

visités et de quatre jours de travail chacun (en raison du vendredi saint) pour la deuxième vague.

- La phase de démarrage, d'une longueur inattendue, a considérablement comprimé les phases de collecte et de synthèse des données.
- Le taux de réponse à l'enquête électronique, ~30%, a été faible, mais cela correspondait à ce qui avait été prévu dans le rapport de démarrage. Les résultats de l'enquête, cités avec précaution, restent suggestifs. La couverture géographique a démontré un fort engagement régional, couvrant 15 pays. Cette représentation diversifiée renforce la validité des informations régionales tout en mettant en évidence les domaines où l'impact du programme a été concentré.
- Les réponses positives à certaines questions de l'enquête électronique - par exemple, l'adaptation du projet aux conditions du COVID, la pertinence de la formation pour les fonctions opérationnelles - ont été si largement positives qu'il faut soupçonner un biais dans les réponses (« leur dire ce qu'ils veulent entendre »). La stratégie d'atténuation habituelle, qui consiste à approfondir le suivi, souvent par le biais d'entretiens, n'était pas réalisable.
- Les réponses positives aux demandes d'entretiens à distance dans les pays qui n'ont pas été visités sur le terrain ont été moins nombreuses que prévu. Dans l'ensemble, cependant, l'objectif de 78 entretiens (virtuels et en personne) a été atteint, de même que la nécessité d'un équilibre linguistique.

La nécessité d'organiser des discussions avec des groupes cibles, envisagée à l'origine, a été reconsidérée car il est apparu que les actions du projet visaient essentiellement les agences et les organisations impliquées dans la gouvernance et la gestion des migrations, et non les migrants eux-mêmes. Des défis logistiques - peu de temps sur le terrain, distance à parcourir pour se rendre dans les centres de réfugiés, considérations éthiques, difficultés de programmation dans certains cas - ont également été identifiés.

## RESULTATS PRINCIPAUX ET CONCLUSIONS

***Pertinence :***
La conception du SAMM était très pertinente par rapport à l'évolution du paysage migratoire de l'Afrique australe, répondant à un besoin de politiques migratoires techniquement solides, fondées sur les droits, ainsi qu'au renforcement des capacités. Sa double focalisation sur la migration de main-d'œuvre et la migration mixte était essentielle, compte tenu de la complexité de la région : la plupart des pays sont à la fois pays d'origine, de transit et de destination pour des migrants aux statuts variés. Malgré les difficultés de mise en œuvre (notamment la nécessité de coordonner quatre agences des Nations Unies chargées de la mise en œuvre), le fait de traiter les deux dimensions en même temps était essentiel pour la pertinence du projet. Les interventions du projet étaient alignées sur les priorités de la CDAA et du COMESA et largement compatibles avec les cadres de développement nationaux et les stratégies de coopération soutenues par les Nations Unies. Malgré ces points forts, l'évaluation a révélé que l'évaluation des besoins avant la mise en œuvre était parfois insuffisante, ce qui a donné lieu à des solutions génériques ou à des lacunes dans la prise en compte de l'hétérogénéité nationale, en particulier pour les États insulaires.

***Cohérence :***
Le projet a fait preuve d'une grande cohérence en s'alignant sur les obligations internationales (PMM, PMR), les stratégies de la CDAA et des CER, et les priorités des agences des Nations Unies participantes. Dans le domaine des migrations de main-d'œuvre, le projet était parfaitement cohérent avec les stratégies de la CDAA et les conventions et priorités internationales de l'OIT. Bien que cohérent avec les stratégies de l'OIM, du HCR et de l'ONUDC, l'alignement sur les stratégies nationales a été plus difficile, simplement parce que de nombreux pays participants n'avaient pas encore de politiques applicables au large éventail de migrants mixtes. Néanmoins, en travaillant par l'intermédiaire de ces agences, le projet a veillé à ce que les pays soient soutenus dans leur évolution vers des stratégies et des politiques cohérentes avec les normes, les conventions et les bonnes pratiques internationales.

L'égalité des genres a été recherchée en équilibrant la participation aux activités du projet ; en outre, le projet disposait d'une stratégie explicite en matière d'égalité des genres. Dans toutes les activités impliquant l'élaboration de politiques, de plans d'action, etc., l'aspect du genre a été pris en compte. Peu d'activités ou de stratégies spécifiques aux personnes en situation de handicap ont été trouvées. Le changement climatique n'était pas un thème majeur dans les activités examinées. Le thème transversal des droits de l'Homme a été intégré dans toutes les activités du projet ; les droits des travailleurs migrants dans le cadre de la migration de main-d'œuvre et les droits de l'Homme de manière plus générale dans le cadre de la migration mixte.

Il y a eu, à certains moments, des problèmes de chevauchement et d'incapacité à atteindre la complémentarité entre les OPNU. Si la collaboration entre les OPNU a permis de réunir des compétences diverses, la mise en œuvre a révélé des difficultés de coordination qui ont affecté l'exécution du projet. Les efforts visant à établir un lien avec le travail des équipes nationales des Nations Unies, des organismes régionaux et de la société civile varient selon les pays, et une coopération significative et formalisée au-delà des OPNU n'a été documentée que de manière sporadique. Ces problèmes de coordination ont affecté le rythme et la cohérence globale de la mise en œuvre du projet.

***Efficacité :***
Le projet SAMM a considérablement progressé vers ses objectifs de renforcement des capacités institutionnelles, d'amélioration des cadres de gouvernance des migrations et de promotion du dialogue politique. Parmi les réalisations les plus marquantes, on peut citer l'élaboration et l'adoption de plans d'action sur les migrations de main-d'œuvre, de systèmes de données (notamment des observatoires régionaux des migrations), ainsi que l'institutionnalisation de groupes de travail et de stratégies nationales dans plusieurs pays de la CDAA. Le projet a été crédité de progrès dans l'harmonisation des politiques régionales, l'établissement de nouveaux forums de dialogue sur la migration de main-d'œuvre, la mise en place de formations ciblées (notamment sur la traite des personnes et la gestion des données), et l'encouragement de l'engagement de la CDAA sur la politique de la diaspora. Tous ces éléments ont contribué à la réalisation des deux principaux Objectifs stratégiques.

Toutefois, il s'agissait essentiellement d'un projet de formation et de renforcement des capacités et des institutions. Après l'élaboration des politiques, leur adoption et mise en œuvre nécessitent du temps. La traduction des cadres politiques et institutionnels en améliorations concrètes et vécues pour les migrants et les réfugiés s'est avérée plus difficile. Si la formation et le renforcement des capacités ont permis d'accroître les connaissances et les capacités techniques des agences de première ligne, cela n'a pas toujours conduit à des améliorations tangibles des services ou à la mise en œuvre de politiques à grande échelle. Les contraintes de ressources, la rotation du personnel gouvernemental et les retards dans l'adoption de la législation ont contribué à ce décalage. L'évaluation n'a pas trouvé de preuves substantielles d'effets directs généralisés sur les expériences individuelles des migrants, soulignant l'« effet d'entonnoir » selon lequel les réformes régionales et nationales produisent des rendements décroissants plus près du niveau des bénéficiaires finaux. À quelques exceptions près (par exemple, la mise à disposition de fonds pour abriter les migrants bloqués par la crise du COVID), l'équipe d'évaluation ne dispose que de peu d'éléments prouvant que le projet a eu un effet concret sur l'expérience des migrants.

Le projet n'a pas eu de conséquences imprévues majeures, qu'elles soient négatives ou positives. Quelles que soient les forces hostiles à la (im)migration de main-d'œuvre et aux migrants mixtes existant au niveau national dans les pays de la CDAA - et elles sont considérables - elles n'ont pas été aggravées par le projet et ses activités ; en d'autres termes, en traitant la migration comme une question de développement, d'intégration régionale et de droits de l'Homme, le projet n'a pas suscité de réactions négatives. Le projet a rassemblé les pays, créant des opportunités de partage d'expériences et parfois d'élaboration d'accords.

L'équipe de gestion du projet de l'OIT a été confrontée à une tâche difficile en raison de la complexité du projet. L'équipe du projet a réagi en adoptant une stratégie de programmation, de coordination et de suivi axée sur la « décentralisation » - rendant les OPNU largement indépendantes, y compris dans leurs interactions avec les partenaires nationaux. Les participants au niveau national, qu'il s'agisse des OPNU ou de bénéficiaires, n'ont eu que des contacts limités avec le personnel du projet de Pretoria. La coordination entre les bureaux régionaux et nationaux a parfois été problématique. Cependant, bien que le projet ait été principalement mis en œuvre au niveau national, une approche décentralisée, avec une coordination assurée au niveau régional par les coordinateurs de projet des 4 OPNU, était appropriée.

***Efficience :***
Au niveau thématique le plus élevé, l'affectation des ressources du projet au renforcement des capacités, à l'appui technique et au développement institutionnel a été judicieuse. Certaines personnes interrogées au niveau national ont estimé que le contrôle budgétaire à Pretoria entraînait des retards dans la prise de décision et la désallocation de fonds pour les partenaires locaux, mais ces problèmes étaient liés aux demandes des donateurs. Certains partenaires nationaux ont été confrontés à des pénuries de personnel qui ont compromis à la fois la mise en œuvre du projet et sa viabilité à long terme. Si le projet a permis de financer des activités, il n'a pas prévu de ressources pour les postes supplémentaires nécessaires pour assurer un impact durable. D'autres ont objecté que les allocations financières favorisaient de manière disproportionnée la mise en œuvre régionale par rapport à la mise en œuvre locale, créant des goulets d'étranglement procéduraux qui entravaient les interventions spécifiques à chaque pays. Les approches régionales sont à la fois prometteuses et difficiles à mettre en œuvre. Si des organismes régionaux tels que le COMESA et la CDAA ont été engagés avec succès, l'harmonisation de la mise en œuvre dans des pays aux capacités et aux priorités politiques très différentes a été inégale.

La macro-distribution des ressources, c'est-à-dire entre les agences des Nations Unies, était inégale. Le principal problème était l'avantage de l'OIT (migration de main-d'œuvre) et de l'OIM (aspects de la migration de main-d'œuvre et de la migration mixte) par rapport à l'ONUDC (TEH, TIM) et au HCR (protection). Cette situation, combinée à la force du système tripartite de l'OIT, a conduit à un projet largement perçu comme un projet de migration de main-d'œuvre avec une composante migration mixte ajoutée secondairement. L'approche commune de l'initiative « Unité d'action des Nations Unies » consistant à établir un partenariat entre les quatre agences a été bien conçue, mais lors de la mise en œuvre, elle est devenue l'une des quatre agences poursuivant des programmes qui étaient plus souvent multiples que conjoints. L'équipe d'évaluation n'a pas ressenti un fort sentiment de partenariat inter-agences.

***Orientation de l'impact :***
Des progrès substantiels ont été réalisés au niveau des politiques, mais moins au niveau des pratiques réelles, c'est-à-dire de la mise en œuvre. Les fonctionnaires interrogés ont exprimé une certaine frustration face à la lenteur du passage d'une idée à une politique, d'un plan d'action à l'adoption et à la mise en œuvre effectives. Cette frustration résulte d'une combinaison de défis au niveau du projet et d'une dynamique politique plus large. Du point de vue du projet, les principales limitations ont été l'insuffisance des allocations budgétaires pour répondre aux attentes du gouvernement, ainsi que les difficultés de coordination et de communication. L'engagement auprès des institutions gouvernementales s'est avéré essentiel mais difficile dans tous les pays du projet. Dans certains pays, l'élaboration de la législation relative à la migration a été retardée en raison de priorités gouvernementales concurrentes et de la longueur des processus d'approbation. Dans le même temps, un certain nombre de politiques et de plans d'action nationaux en matière de migration de main-d'œuvre ont été élaborés avec le soutien du projet.

Le principal impact du SAMM réside dans les améliorations durables des cadres politiques relatifs à la migration, l'expansion des capacités et le développement naissant de mécanismes de coordination régionale. Le projet a contribué à la base de connaissances par le biais d'études, de bases de données et de la création d'organes techniques, en particulier dans des domaines tels que les systèmes d'information sur la migration de main-d'œuvre et l'engagement des diasporas. Ces

avancées constituent une base pour les interventions futures, bien que l'absence de mécanismes fiables de suivi des impacts en aval et la collecte systématique limitée de données sur les résultats aient limité les évaluations du projet essentiellement aux niveaux des produits et des résultats immédiats.

***Durabilité :***
Les interventions du projet ont permis de poser les bases d'une amélioration de la gestion et de la gouvernance des migrations et ont contribué à développer des compétences nécessaires pour leur mise en œuvre. Certaines d'entre elles doivent être poursuivies dans le cadre d'autres interventions financées par d'autres fonds. L'intégration des composantes du projet dans certains plans d'action nationaux et structures gouvernementales a représenté des étapes importantes vers la durabilité.

Parmi les autres résultats nécessitant une attention continue et un soutien soutenu figurent les stratégies de migration de main-d'œuvre, en général, approuvées au cours de la dernière période du projet. Des efforts supplémentaires sont nécessaires pour mettre en œuvre les politiques d'engagement de la diaspora. Une coordination régionale renforcée est essentielle pour traiter les questions transfrontalières telles que la traite et le trafic de migrants, ce qui exige une plus grande collaboration avec les pays voisins.

Enfin, il sera essentiel d'obtenir un soutien financier fiable pour pérenniser ces résultats ; par conséquent, un plan de retrait progressif solide et clair était nécessaire pour gérer et garantir l'accès continu aux connaissances et aux outils développés au cours du projet. Cependant, la planification de la durabilité a été un aspect négligé de la mise en œuvre du projet. Les plans de formation et d'ateliers étaient souvent dépourvus de composante de suivi. Bien qu'une stratégie de sortie ait été préparée au cours des derniers mois du projet, rien n'indique qu'elle ait été réellement mise en œuvre.

La nécessité de poursuivre le renforcement des capacités et le soutien technique a été un thème récurrent parmi les parties prenantes, qui ont appelé à passer d'une formation ponctuelle à un renforcement institutionnel complet. Fait révélateur, les dernières étapes du projet ont été marquées par une certaine confusion entre les partenaires concernant la clôture du projet et la durabilité des résultats, mettant en évidence les lacunes en matière de communication et de planification de la transition. Les plans de transfert des connaissances, des responsabilités et du financement continu aux institutions nationales ont souvent été insuffisamment mis en œuvre ou communiqués.

Ces résultats ont été synthétisés en quatre Conclusions principales :

- ***Conclusion 1 :*** Le projet était très pertinent par rapport aux besoins partagés par les pays de la région de l'Afrique australe et de l'océan Indien, bien qu'il soit plus orienté vers le continent que vers les États insulaires. *[Basée sur les Résultats liés à la Pertinence et à la Cohérence]*
- ***Conclusion 2 :*** Malgré le fait que les quatre OPNU aient contribué au projet et qu'il y ait eu des exemples épars d'actions conjointes ou complémentaires, le projet a été largement perçu comme un projet de migration de main d'œuvre. *[Basée sur les Résultats liés à la Cohérence, l'Efficacité et l'Efficience]*
- ***Conclusion 3 :*** Bien que le projet ait renforcé les bases d'une gestion et d'une gouvernance améliorées de la migration, les perspectives de durabilité sont mitigées en dépit d'une volonté politique généralement adéquate. *[Basée sur les Résultats liés à l'Efficacité, à l'Orientation de l'impact et à la Durabilité]*
- ***Conclusion 4 :*** La mise en œuvre effective des politiques et des cadres élaborés a été limitée, mais, en particulier dans le domaine de la migration de main-d'œuvre, elle a permis d'établir des forums de dialogue précieux. L'évaluation n'a pas révélé d'impact concret sur la vie des migrants. *[Basée sur les Résultats liés à l'Efficacité et à l'Orientation de l'impact]*

# RECOMMANDATIONS, ENSEIGNEMENTS TIRES ET BONNES PRATIQUES

## Recommandations

Comme le projet SAMM est arrivé à son terme et qu'aucune activité future n'est prévue, et la présente évaluation constituant son évaluation finale, l'équipe d'évaluation n'est pas en mesure de formuler des recommandations au niveau du projet comme cela pourrait être fait, par exemple, dans le cadre d'une évaluation à mi-parcours. De plus, il s'agit d'une évaluation du projet dans son ensemble, et non d'un regroupement de quatre évaluations distinctes des OPNU. Cependant, l'équipe est en mesure de recommander aux agences des Nations Unies et aux parties prenantes les orientations à prendre dans les actions futures liées à la migration dans la région de la CDAA. Ces recommandations sont divisées en deux groupes : les recommandations stratégiques générales et les recommandations opérationnelles qui sont plus étroitement liées aux OPNU individuelles et à ce que nous avons appelé la phase de « sortie et consolidation du projet ». Par conséquent, ces dernières peuvent être plus adaptées à la réponse de gestion des OPNU.

### Recommandations stratégiques générales

**Recommandation 1 :** Les futures initiatives en matière de migration devraient consacrer beaucoup de temps à la réalisation d'évaluations de référence approfondies et à l'élaboration de documents de projet détaillés, avec des objectifs, des activités et des résultats escomptés clairement définis, afin de s'assurer que tous les partenaires partagent une compréhension commune. Avant la mise en œuvre du projet et au-delà des dialogues nationaux, il convient d'évaluer clairement les besoins et les capacités au niveau national et régional, d'identifier le soutien nécessaire et d'analyser les méthodes de mise en œuvre. En d'autres termes, un projet de cette ampleur et de cette portée nécessite une courte phase d'identification/formulation.

**Recommandation 2 :** Afin d'éviter les défis de coordination et de renforcer la collaboration ainsi que les complémentarités entre les OPNU, il est recommandé que les futures initiatives multipartites disposent de Termes de Référence clairs, tenant compte des différences de mandats, de méthodes d'intervention et de processus propres à chaque agence des Nations Unies chargée de la mise en œuvre. Ces termes, inscrits dans un plan de travail général clair, devraient articuler les compétences et activités complémentaires afin d'éviter les duplications et la confusion, et proposer des processus de coordination pour orienter la mise en œuvre. Des mécanismes plus structurés de planification conjointe, d'allocation des ressources et de mise en œuvre des activités contribueraient à renforcer la cohérence, l'efficacité et l'efficience.

**Recommandation 3 :** Renforcer la coordination entre les bureaux nationaux et régionaux des Nations Unies afin de mieux soutenir les agences et d'améliorer la collaboration inter-agences. De même, prévoir une plus grande implication des bureaux nationaux des Nations Unies (par exemple, le rôle du Coordinateur Résident) dans le soutien aux agences et la coordination entre les OPNU dans les pays. L'établissement de rôles de leadership clairs tout en maintenant des processus de prise de décision collaboratifs améliorerait considérablement l'efficience du projet. Équilibrer l'allocation des ressources entre la mise en œuvre régionale et locale afin d'éviter les goulets d'étranglement procéduraux et de garantir l'efficacité des interventions spécifiques au pays.

**Recommandation 4 :** Aller au-delà de l'élaboration de politiques pour assurer la mise en œuvre pratique des initiatives, avec des voies claires du concept à l'exécution. Pour des projets de cette ampleur, couvrant 16 pays et 3 CER qui ne partagent pas toujours les mêmes défis, il est nécessaire d'avoir deux niveaux de mise en œuvre : le premier, un niveau régional et général global assuré par des ateliers et des formations ; le second, un niveau sous-régional et thématique spécifique à un sujet visant à rassembler les pays confrontés à des défis similaires afin d'échanger et de partager des expériences, en particulier sur les progrès concrets. Les futurs projets devraient équilibrer le développement des compétences individuelles avec le renforcement institutionnel, en veillant à ce que les connaissances soient intégrées dans les structures et les processus organisationnels plutôt

que de résider uniquement dans les mains de personnes formées qui pourraient quitter leur poste ou n'avoir que peu d'occasions d'appliquer les compétences développées. Ils devraient donner la priorité au développement de systèmes de données conviviaux, à la formation des statisticiens et des planificateurs à l'analyse des données et à l'établissement de protocoles clairs pour le partage des données entre les services gouvernementaux et les organismes régionaux afin d'améliorer la qualité et l'utilité des informations relatives à la migration.

**Recommandation 5 :** Les agences des Nations Unies chargées de la mise en œuvre devraient collaborer plus étroitement avec les partenaires locaux/nationaux afin d'assurer la continuité et la durabilité. Un engagement réussi nécessite d'identifier et de travailler avec des fonctionnaires de haut niveau, en particulier les Secrétaires permanents qui pourraient faciliter la prise de décision. Les futurs projets devraient allouer plus de temps aux processus gouvernementaux et développer des stratégies visant à obtenir l'adhésion rapide des principaux décideurs afin d'accélérer la mise en œuvre. Les futures initiatives devraient renforcer les mécanismes régionaux tout en respectant les contextes nationaux, peut-être par le biais de calendriers de mise en œuvre différenciés en fonction de l'état de préparation des pays. Les futures initiatives en matière de migration devraient intégrer dès le départ une planification de la durabilité, y compris des stratégies de transition des responsabilités vers les institutions nationales, assurer un financement continu et maintenir de la dynamique de mise en œuvre des politiques après la fin du soutien externe.

**Recommandations opérationnelles générales**

**Recommandation 6 :** Recueillir et communiquer les lacunes et les défis non résolus. Il est recommandé que toutes les OPNU du projet SAMM fournissent un rapport consolidé soulignant les questions non résolues et les lacunes, en particulier dans les domaines de la migration mixte, de la protection et de l'appropriation par les gouvernements nationaux. Ce rapport devrait être officiellement soumis au donateur et aux parties prenantes régionales afin d'enregistrer le mécontentement concernant les lacunes dans les résultats de la protection, la mise en œuvre des politiques et la coordination, garantissant ainsi une traçabilité transparente pour l'apprentissage institutionnel et le plaidoyer.

**Recommandation 7 :** Institutionnaliser les enseignements tirés et les lacunes dans les approches inter-agences. Les agences participantes devraient procéder à un débriefing interne et produire une note de gestion qui détaille clairement les enseignements tirés, mais qui documente aussi explicitement les lacunes dans la coordination inter-agences, la répartition des responsabilités et les mandats. Il ne s'agit pas de concevoir de futurs projets, mais de reconnaître officiellement les limites rencontrées et d'éclairer les réformes organisationnelles au sein des agences des Nations Unies.

**Recommandation 8 :** Soumettre des recommandations pour un suivi régional et national. Une fois le projet achevé, et compte tenu des lacunes en matière de mise en œuvre et de durabilité, il est pratique pour toutes les agences de soumettre des recommandations ciblées au secrétariat de la CDAA, aux CER et aux gouvernements nationaux concernés, en demandant de continuer à accorder de l'attention et des ressources aux priorités non résolues (telles que la protection des migrants vulnérables et la poursuite de la coordination transfrontalière). Il s'agit à la fois d'un outil de plaidoyer et d'une activité de clôture, démontrant la diligence nécessaire pour s'assurer que les besoins en suspens ne sont pas laissés sans réponse.

**Recommandation 9 :** Mise en place d'un mécanisme permanent d'échange d'apprentissage inter-agences. Même si le SAMM ne sera pas poursuivi, les OPNU peuvent proposer, comme résultat de clôture, l'établissement d'un échange régional périodique d'apprentissage multi-agences sur la gestion des migrations. Ce mécanisme pratique et peu coûteux garantirait une discussion continue sur les défis de la migration, réexaminerait les questions en suspens soulevées par le projet et fournirait un canal pour un plaidoyer continu. Les réponses de la direction peuvent utiliser cette recommandation à la fois pour reconnaître l'insatisfaction non résolue et pour signaler une voie constructive à suivre en matière d'expression institutionnelle et d'apprentissage.

### *Principaux enseignements et bonnes pratiques*

Les enseignements tirés de l'expérience du projet SAMM sont les suivants :

1. **Complexité accrue dans les projets multi-agences, multi-pays et multi-thématiques.** L'un es principaux enseignements tirés du projet SAMM est que la complexité est importante. Quatre agences (OIT, OIM, ONUDC, HCR), trois CER (CDAA, COMESA, COI), deux thèmes (migration de main-d'œuvre et migration mixte, cette dernière couvrant de multiples populations vulnérables ayant des besoins spécifiques différents) et seize pays couverts ont soulevé des défis en matière d'administration et de gestion. En outre, les relations entre l'OIM, l'ONUDC et le HCR sont essentiellement des relations d'agence à gouvernement (sans négliger la société civile et les relations d'agence à bénéficiaire final), tandis que la structure institutionnelle de l'OIT est fortement articulée autour de sa structure tripartite. Les quatre ONPU ont non seulement des structures institutionnelles distinctes mais, plus important encore, des styles institutionnels distincts et des parties prenantes différentes.
2. **La valeur et le coût de la coordination dans les initiatives régionales complexes.** Le fait que le projet ait pu contribuer aux progrès régionaux en matière de gestion et de gouvernance des migrations, avec des avantages tangibles pour toutes les parties prenantes (qui plus est, face à la COVID-19), est un hommage à la force de la gestion du projet. Néanmoins, comme l'illustrent les exemples de chevauchement et de duplication au niveau des activités, la coordination n'a pas toujours été couronnée de succès. Autre point important, la coordination n'est pas sans coût. Un enseignement à en tirer est que les coûts liés de coordination nécessaire doivent être pris en compte dès la phase de formulation du projet.
3. **Nécessité d'une harmonisation précoce et d'approches adaptées dans les projets multipartites.** Un enseignement étroitement lié est que, à mesure que le nombre de parties prenantes se multiplie, l'hétérogénéité augmente. L'une des conclusions de cette évaluation est qu'il faut redoubler d'efforts, par exemple, pour adapter les actions nationales aux besoins et aux priorités des pays ; peut-être dans un premier document de phase de formulation du projet, antérieur à la Description de l'action. Il en va de même pour la répartition des ressources entre les principaux domaines d'action (migration de main-d'œuvre et migration mixte) et entre les agences de mise en œuvre en fonction de leurs mandats et de leurs compétences techniques.
4. **Combler le décalage entre la réforme des politiques et l'impact tangible sur les bénéficiaires.** Un quatrième enseignement est que le décalage temporel entre l'élaboration de politiques et de cadres, le renforcement des institutions (essentiellement le renforcement des capacités) et l'impact concret sur le terrain pour les bénéficiaires finaux est important. Les contributions tangibles de ce projet ont été documentées de manière crédible dans cette évaluation, mais pourtant l'équipe d'évaluation n'a pas été en mesure de trouver beaucoup de preuves d'un changement réel dans la vie des migrants. On pourrait faire valoir qu'une évaluation plus ambitieuse aurait permis de le découvrir. Mais la métaphore de l'entonnoir est utile : beaucoup de réformes au niveau politique, menant à de plus petites réformes au niveau de la mise en œuvre, qui débouchent sur des impacts encore plus faibles au niveau individuel. Certaines contraintes institutionnelles et de ressources (par exemple, la bureaucratie, le budget, la rétention du personnel) sont canoniques et peuvent être critiquées en toute impunité par des observateurs externes, tels que les évaluateurs. Mais d'autres sont inhérentes aux processus délibératifs démocratiques. Toutes, les bonnes comme les mauvaises, rétrécissent l'entonnoir à chaque étape.
5. **L'importance d'un engagement gouvernemental de haut niveau pour renforcer l'efficacité des projets.** Le projet SAMM aurait pu mieux surmonter les retards et réduire la confusion s'il s'était engagé de manière plus agressive auprès des hauts fonctionnaires du gouvernement aux niveaux des Secrétaires permanents et de leurs adjoints. Ce sont les contreparties gouvernementales qui peuvent faire tomber les barrières institutionnelles et surmonter l'inertie institutionnelle. Cependant, l'évaluation globale est que le projet SAMM a contribué aux progrès en matière de gestion et de gouvernance de la migration dans une région où la migration est une force motrice.
6. **La préparation future nécessite une meilleure justification de la valeur et de la coordination des agences.** Les enseignements tirés soulèvent la question de savoir quels

enseignements devront être tirés à l'avenir. Les bonnes (et mauvaises) pratiques du passé imposent également la question « Qu'en sera-t-il à l'avenir ? ». Ce n'est un secret pour personne que les fonds des donateurs disponibles pour le soutien de base des agences et le soutien au développement de projets diminuent. Plusieurs agences impliquées dans le SAMM subissent des coupes budgétaires importantes, certaines en raison du retrait ciblé de donateurs bilatéraux, d'autres en raison d'un contexte géopolitique marqué par des préoccupations pressantes en matière de dépenses de sécurité et de défense. Les agences seront de plus en plus en concurrence pour obtenir les fonds encore disponibles, ce qui aura pour effet de rendre plus urgente la démonstration de la coordination, de la complémentarité, de l'efficacité et de la valeur ajoutée (en gros, « Qu'est-ce que cette agence peut accomplir que nous ne pourrions pas accomplir seuls sur le plan bilatéral ? »).

7. **L'absence de stratégies de sortie précoces a mis en danger la réussite à long terme.** Il est vital que les stratégies de durabilité et de sortie du projet soient préparées dès le début, avec des plans d'action garantissant que ces stratégies soient appropriées et comprises par tous les acteurs concernés, et communiquées tout au long de la mise en œuvre du projet.

Le projet SAMM a également mis en évidence un certain nombre de bonnes pratiques pertinentes pour les travaux futurs :

- **Adopter une large portée régionale et thématique pour refléter les réalités de la migration.** Une bonne pratique, malgré les difficultés qu'elle a engendrées, a été la conception du projet à grande échelle et avec une large portée. En ce qui concerne l'ampleur, notamment géographique, le fait que la migration soit un phénomène intrinsèquement transfrontalier plaide fortement en faveur de l'approche régionale, tout comme le programme d'intégration régionale des CER. Quant à la portée du projet, tout indique que le fait de traiter les migrations dans leur ensemble, plutôt que petit à petit, a contribué à la force globale et à l'impact potentiel du projet. Il n'y a pas eu d'effet de dilution.

- **Mise en place de mécanismes de coordination intensive pour naviguer dans la complexité et les crises.** Avec l'ampleur et la portée sont apparues des problèmes de coordination, et une bonne pratique a été la manière dont l'équipe du projet a géré ces défis dans des circonstances difficiles. Le mécanisme de coordination intense (hebdomadaire) introduit par l'équipe du projet dès le début, alors que la situation était assombrie par l'urgence de la COVID, a contribué de manière significative à maintenir le projet sur la bonne voie, même avec des modalités et des calendriers radicalement modifiés. La décision du donateur d'accorder une prolongation d'un an sans frais était tout à fait justifiée.

- **La programmation et l'établissement de rapports décentralisés comme réponse pratique à la complexité institutionnelle.** Compte tenu de ce que l'on a appelé ici qualifié de dimensionnalité, l'approche de décentralisation de l'équipe de projet en matière de programmation et de rapports était une bonne pratique justifiable, loin d'être parfaite, mais bonne. Elle a certes conduit à des cas de duplication et de chevauchement, mais dans une certaine mesure, cela était dû à des facteurs internes aux OPNU, certaines ayant des bureaux nationaux, d'autres non, avec des relations institutionnelles différentes entre le niveau régional et le niveau national. Il est évident que l'« Unité d'action des Nations Unies » doit prendre en compte les mandats institutionnels, les structures et les cultures des agences. La coordination, même si elle demande beaucoup de temps, est la seule réponse possible.

# 1. INTRODUCTION

## 1.1. DESCRIPTION DU PROJET

L'Afrique australe connaît d'importants flux migratoires depuis des décennies, principalement intra-régionaux, mais ces dernières années, de plus en plus sous la forme d'afflux de réfugiés en provenance du sud et du sud-est de l'Éthiopie et de la République démocratique du Congo (RDC). En 2024, l'année la plus récente pour laquelle les estimations des Nations Unies sont disponibles, il y avait 3,25 millions d'hommes et 2,76 millions de femmes migrants. Ces chiffres sont stables depuis 2000, après une chute importante entre 1990 et 2000. Le principal pays de destination est l'Afrique du Sud, avec une population de migrants de 1,7 million d'hommes et de 1,2 million de femmes, soit respectivement 4,9 et 3,4 % de la population totale. Les hommes migrants en Afrique du Sud représentent environ la moitié de tous les résidents migrants masculins de la région ; les femmes migrantes représentent un peu moins de la moitié de toutes les femmes migrantes.

Les données sur la migration sont notoirement difficiles à estimer avec précision car un nombre important de migrants sont en situation irrégulière. Cependant, la plupart des migrations dans la région de la CDAA, qu'elles soient régulières ou irrégulières, ont pour but l'emploi et le travail. Cela explique l'importance des populations migrantes dans des pays tels que l'Afrique du Sud (AS), le Botswana, la Namibie et l'Angola.

La complexité des migrations dans la région de la CDAA est illustrée dans le tableau 1 ci-dessous, qui révèle que les pays sont à la fois des pays d'origine, de destination et de transit. Les flux sont hétérogènes, allant des migrants économiques (certains légaux, d'autres irréguliers ; certains non qualifiés, d'autres hautement qualifiés) aux réfugiés et demandeurs d'asile, en passant par les émigrants de retour, les victimes de la traite des êtres humains, etc. Si la plupart d'entre eux sont originaires d'Afrique (souvent par la « Route du sud » depuis la Corne orientale de l'Afrique), certains migrants viennent d'aussi loin que l'Asie du Sud et de l'Est, et quelques-uns d'Europe s'installent dans les pays de la région. Comme l'indique le fait que de nombreux pays sont classés au niveau 2 par le rapport sur la traite des êtres humains (TEH) du Département d'État américain [1] - ils progressent, mais ne se conforment pas entièrement aux normes américaines dans ce domaine - la traite des êtres humains est un problème grave et persistant dans la région.

*Tableau 1 : Population migrante, ventilée par genre (en milliers), population migrante en pourcentage de la population totale (en pourcentage) et réfugiés/demandeurs d'asile en pourcentage de la population migrante, États membres de la CDAA, 1990-2024.*

| Pays | Type de données | 1990 H | 1990 F | 2000 H | 2000 F | 2010 H | 2010 F | 2020 H | 2020 F | 2024 H | 2024 F |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ***Afrique du Sud*** | *Stock de migrants* | *717.2* | *446.7* | *607.6* | *409.4* | *1221.7* | *893.1* | *1627.3* | *1233.2* | *1683.4* | *1228.4* |
| | *Stock de migrants : Population totale (%)* | *3.9* | *2.4* | *2.7* | *1.8* | *4.8* | *3.4* | *5.6* | *4.1* | *4.9* | *3.4* |
| | *Réfugiés/demandeurs d'asile : stock de migrants (%)* | *7.7* | | *3* | | *10.9* | | *9.7* | | *~* | |
| ***Angola*** | *Stock de migrants* | *18.1* | *15.4* | *23.4* | *22.7* | *162.3* | *174.0* | *331.4* | *325.0* | *341.5* | *335.0* |
| | *Stock de migrants : Population totale (%)* | *0.3* | *0.3* | *0.3* | *0.3* | *1.4* | *1.5* | *2* | *2* | *1.8* | *1.8* |
| | *Réfugiés/demandeurs d'asile : stock de migrants (%)* | *35.8* | | *27;3* | | *5.8* | | *8.5* | | *~* | |
| ***Botswana*** | *Stock de migrants* | *16.6* | *10.9* | *43.8* | *31.1* | *54.0* | *40.8* | *62.8* | *47.5* | *66.3* | *50.1* |
| | *Stock de migrants : Population totale (%)* | *2.7* | *1.6* | *5.5* | *3.7* | *5.6* | *4* | *5.5* | *3.9* | *5.3* | *4.0* |
| | *Réfugiés/demandeurs d'asile : stock de migrants (%)* | *4.4* | | *4.7* | | *3.4* | | *1.1* | | *~* | |

[1] https://www.state.gov/reports/2024-trafficking-in-persons-report/

| | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ***Comores*** | *Stock de migrants* | *6.7* | *7.4* | *6.5* | *7.3* | *6.1* | *6.6* | *6.0* | *6.5* | *6.0* | *6.4* |
| | *Stock de migrants : Population totale (%)* | *3.3* | *3.6* | *2.4* | *2.7* | *1.7* | *1.9* | *1.4* | *1.5* | *1.4* | *1,5* |
| | *Réfugiés/demandeurs d'asile : stock de migrants (%)* | *~* | | *0.1* | | *~* | | *~* | | *~* | |
| ***Eswatini*** | *Stock de migrants* | *39.9* | *35.1* | *17.9* | *16.2* | *16.8* | *15.8* | *16.9* | *15.9* | *17.1* | *16.1* |
| | *Stock de migrants : Population totale (%)* | *10.2* | *8.1* | *3.7* | *3.1* | *3.3* | *2.8* | *3* | *2.7* | *2.8* | *2.6* |
| | *Réfugiés/demandeurs d'asile : stock de migrants (%)* | *56.1* | | *2* | | *2.3* | | *5.8* | | *~* | |
| ***Lesotho*** | *Stock de migrants* | *4.3* | *3.9* | *3.3* | *2.8* | *3.5* | *2.9* | *6.5* | *5.5* | *8.2* | *6.9* |
| | *Stock de migrants : Population totale (%)* | *0.6* | *0.4* | *0.3* | *0.3* | *0.4* | *0.3* | *0.6* | *0.5* | *0.7* | *0.6* |
| | *Réfugiés/demandeurs d'asile : stock de migrants (%)* | *27.1* | | *~* | | *~* | | *1.9* | | *~* | |
| ***Madagascar*** | *Stock de migrants* | *13.3* | *10.6* | *13.3* | *10.3* | *16.4* | *12.5* | *20.3* | *15.3* | *22.0* | *16.6* |
| | *Stock de migrants : Population totale (%)* | *0.2* | *0.2* | *0.2* | *0.1* | *0.2* | *0.1* | *0.1* | *0.1* | *0.1* | *0.1* |
| | *Réfugiés/demandeurs d'asile : stock de migrants (%)* | *~* | | *0.2* | | *~* | | *0.7* | | *~* | |
| ***Malawi*** | *Stock de migrants* | *546.5* | *581.2* | *111.5* | *121.1* | *103.9* | *113.9* | *93.6* | *97.8* | *91.3* | *95.4* |
| | *Stock de migrants : Population totale (%)* | *11.7* | *12.3* | *2* | *2.1* | *1.5* | *1.5* | *1* | *1* | *0.9* | *0.9* |
| | *Réfugiés/demandeurs d'asile : stock de migrants (%)* | *77.6* | | *1.7* | | *6.9* | | *23.2* | | *~* | |
| ***Maurice*** | *Stock de migrants* | *1.8* | *1.9* | *5.7* | *9.8* | *13.2* | *11.6* | *16.0* | *12.9* | *16.1* | *13.0* |
| | *Stock de migrants : Population totale (%)* | *0.3* | *0.3* | *1* | *1.6* | *2.1* | *1.9* | *2.6* | *2* | *2.5* | *2.0* |
| | *Réfugiés/demandeurs d'asile : stock de migrants (%)* | *~* | | *~* | | *~* | | *0.1* | | *~* | |
| ***Mozambique*** | *Stock de migrants* | *66.1* | *56.3* | *103.2* | *92.5* | *148.1* | *158.4* | *165.5* | *173.4* | *172.5* | *180/7* |
| | *Stock de migrants : Population totale (%)* | *1.1* | *0.8* | *1.2* | *1* | *1.3* | *1.3* | *1.1* | *1.1* | *1.0* | *1.0* |
| | *Réfugiés/demandeurs d'asile : stock de migrants (%)* | *0.3* | | *0.1* | | *3.3* | | *7.6* | | *~* | |
| ***Namibie*** | *Stock de migrants* | *63.7* | *56.9* | *73.2* | *62.4* | *55.8* | *48.0* | *59.0* | *50.4* | *62.6* | *53.4* |
| | *Stock de migrants : Population totale (%)* | *9.2* | *7.7* | *8.5* | *6.7* | *5.4* | *4.4* | *4.8* | *3.8* | *4.2* | *3.4* |
| | *Réfugiés/demandeurs d'asile : stock de migrants (%)* | *~* | | *21* | | *8.4* | | *4.7* | | *~* | |
| ***République démocratique du Congo (RDC)*** | *Stock de migrants* | *363.1* | *391.1* | *365.1* | *379.3* | *284.7* | *305.2* | *459.1* | *493.8* | *522.7* | *562.3* |
| | *Stock de migrants : Population totale (%)* | *2.1* | *2.2* | *1.6* | *1.6* | *0.9* | *0.9* | *1* | *1.1* | *1.0* | *1.0* |
| | *Réfugiés/demandeurs d'asile : stock de migrants (%)* | *50.2* | | *44.7* | | *28.4* | | *55.3* | | *~* | |
| ***Seychelles*** | *Stock de migrants* | *2.2* | *1.5* | *3.8* | *2.7* | *7.8* | *3.6* | *9.1* | *3.9* | *9.3* | *4.0* |
| | *Stock de migrants : Population totale (%)* | *6.3* | *4.3* | *9.5* | *6.7* | *16.6* | *8.2* | *18.1* | *8.2* | | |
| | *Réfugiés/demandeurs d'asile : stock de migrants (%)* | *~* | | *~* | | *~* | | *~* | | *~* | |
| ***Tanzanie*** | *Stock de migrants* | *~* | *~* | *~* | *~* | *~* | *~* | *~* | *~* | *~* | *~* |
| | *Stock de migrants : Population totale (%)* | *~* | *~* | *~* | *~* | *~* | *~* | *~* | *~* | *~* | *~* |
| | *Réfugiés/demandeurs d'asile : stock de migrants (%)* | *~* | | *~* | | *~* | | *~* | | *~* | |
| ***Zambie*** | *Stock de migrants* | *143.0* | *136.4* | *175.1* | *168.6* | *75.9* | *74.0* | *97.6* | *90.4* | *129.3* | *119.9* |

| | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | *Stock de migrants : Population totale (%)* | *3.6* | *3.4* | *4.1* | *3.2* | *1.1* | *1.1* | *1.1* | *1* | *1.2* | *1.1* |
| | *Réfugiés/demandeurs d'asile : stock de migrants (%)* | *49.4* | | *73.1* | | *32.1* | | *33.3* | | *~* | |
| ***Zimbabwe*** | *Stock de migrants* | *356.2* | *278.4* | *233.9* | *176.2* | *227.2* | *171.1* | *236.6* | *179.6* | *243.9* | *185.2* |
| | *Stock de migrants : Population totale (%)* | *6.9* | *5.3* | *4* | *2.9* | *3.8* | *2.6* | *3.3* | *2.3* | *3.1* | *2.1* |
| | *Réfugiés/demandeurs d'asile : stock de migrants (%)* | *30.1* | | *1* | | *1.2* | | *4.9* | | *~* | |

*Source : Division de la population des Nations Unies, Département des affaires économiques et sociales*
https://www.un.org/development/desa/pd/content/international-migrant-stock

Le projet de gestion des migrations en Afrique australe (SAMM) (nom complet « Renforcement des mécanismes institutionnels pour la gestion des migrations dans la région de l'Afrique australe »), visait à améliorer la gouvernance et la gestion des migrations dans la région de l'Afrique australe et de l'océan Indien. Il couvrait 16 pays membres de la Communauté de développement de l'Afrique australe (CDAA) et s'est déroulé du 1er janvier 2020 au 31 décembre 2024.

Le projet s'est concentré sur les deux principales composantes de la migration : la migration de main-d'œuvre et la migration mixte.[2] La première de ces composantes (souvent appelée migration légale de main-d'œuvre) consiste en des mouvements transfrontaliers conformément aux lois en vigueur, à la recherche d'un emploi et de revenus plus élevés. La seconde, plus complexe, couvre un large éventail de flux, y compris, mais sans s'y limiter, les migrants en situation irrégulière, les enfants séparés de leurs parents ou en situation irrégulière, les demandeurs d'asile, les réfugiés, les apatrides, les victimes de la traite des êtres humains, les migrants faisant l'objet d'un trafic illicite (qui courent un risque élevé d'être victimes de la traite) et d'autres migrants en situation de vulnérabilité. Toutes deux sont liées aux Objectifs de développement durable (ODD), et plus directement à l'ODD 8 sur le travail décent et la croissance économique et à l'ODD 10 sur la réduction des inégalités. La migration de main-d'œuvre relève du Pacte mondial des Nations Unies pour des migrations sûres, ordonnées et régulières (PMM),[3] et la migration mixte relève à la fois du PMM et du Pacte mondial des Nations Unies sur les réfugiés (PMR).[4] La migration de main-d'œuvre relève principalement de l'Objectif spécifique 1 (OS1) du projet SAMM, tandis que la migration mixte relève principalement de l'Objectif stratégique 2 (OS2).

Le projet SAMM a été financé par la Commission européenne dans le cadre du Programme indicatif régional de l'Union européenne (11ème Fonds européen de développement) pour l'Afrique de l'Est, l'Afrique australe et l'océan Indien (2014-2020), en se concentrant sur les liens entre les migrations Sud-Sud régulières et irrégulières et leurs effets sur l'intégration régionale et le développement économique en Afrique australe et plus particulièrement dans les seize États de la CDAA.

Dans le cadre d'un Accord de contribution multipartenaires, quatre agences des Nations Unies dotées d'une expertise sectorielle ont été les partenaires de mise en œuvre. Les partenaires furent l'Organisation internationale du travail (OIT), en tant qu'agence chef de file et responsable de l'OS 1, l'Organisation internationale pour les migrations (OIM), ayant un rôle à la fois dans le cadre des OS 1 et 2, le Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) dont les responsabilités relevaient de l'OS 2, et l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime (ONUDC) dont les responsabilités relevaient également de l'OS 2. Cet arrangement est un exemple de l'approche « Unité d'action des Nations Unies ». La stratégie de l'OIT est multidimensionnelle (recrutement équitable, portabilité des qualifications de sécurité sociale, harmonisation des qualifications, etc.), mais reste étroitement liée à la migration de main-d'œuvre.[5] La stratégie continentale 2024 de l'OIM met l'accent sur la migration en tant que force de développement durable et s'accompagne d'une

[2] Tous les termes relatifs à la migration utilisés ici sont conformes au glossaire de l'OIM (https://publications.iom.int/system/files/pdf/iml_34_glossary.pdf )
[3] Le Pacte mondial pour des migrations sûres, ordonnées et régulières adopté par l'Assemblée générale des Nations Unies le 19 décembre 2018, https://www.iom.int/global-compact-migration
[4] Le Pacte mondial sur les réfugiés, https://globalcompactrefugees.org/about-digital-platform/global-compact-refugees
[5] https://www.ilo.org/sites/default/files/2025-02/GB353-POL-1-%5BWORKQ-241220-001%5D-Web-EN.pdf

stratégie régionale pour l'Afrique australe.[6] Le HCR n'a pas de politique formelle en matière de migration, mais se concentre sur les questions de protection et de déplacement dans le cadre de son plan d'action en 10 points de 2007.[7] Sous l'égide de sa stratégie globale,[8] l'ONUDC s'appuie sur son avantage comparatif dans la lutte contre le trafic de migrants et la traite des êtres humains, en mettant l'accent sur la prévention et la protection. Au niveau continental, le Cadre politique révisé de l'Union africaine sur la migration en Afrique et le Plan d'action (2018-2030),[9] qui fournit un cadre stratégique pour guider les États membres de l'UA et les Commissions économiques régionales dans la gestion de la migration, a été pertinent pour l'ensemble du projet.

La structure financière du projet est présentée dans le Tableau 2 ci-dessous.

*Tableau 2 : Contribution budgétaire de l'UE et des Nations Unies, en euros*

| Partenaires de mise en œuvre | Contribution UE | Contribution ONU | TOTAL, EUR | Pourcentage de part budgétaire |
|---|---|---|---|---|
| **ILO** | 8,208,813 | 1,166,795 | 9,375,608 | 36.52% |
| **IOM** | 7,407,012 | 3,068,600 | 10,475,612 | 40.80% |
| **UNODC** | 3,135,037 | 1,000,000 | 4,135,037 | 16.11% |
| **UNHCR** | 1,249,138 | 440,000 | 1,689,138 | 6.58% |
| **Total** | **20,000,000** | **5,675,395** | **25,675,395** | **100.00%** |

## 1.2. OBJECTIF, PORTEE ET CLIENTS DE L'EVALUATION

L'objectif de cette mission d'évaluation indépendante est d'examiner la conception et la mise en œuvre du projet SAMM, d'identifier les forces et les faiblesses, les enseignements tirés et les bonnes pratiques qui peuvent être appliquées à des initiatives similaires ou connexes, et de fournir des recommandations exploitables pour les Organisations participantes des Nations Unies (OPNU). En s'appuyant sur les Termes de Référence (TdR, Annexe 1) de cette mission d'évaluation, les objectifs spécifiques de cette mission sont les suivants :

1. Évaluer la pertinence et la cohérence de la conception du projet par rapport aux besoins du pays et à ceux des bénéficiaires à travers la région, ainsi que la manière dont le projet est perçu et apprécié par les groupes cibles (incluant les bénéficiaires), y compris les contributions du projet à la migration de main-d'œuvre et à la migration mixte concernant les cadres de la CDAA et les politiques nationales telles que les programmes par pays pour la promotion du travail décent (PPTD), les cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable (CCDD), les objectifs ODD, et les cadres stratégiques des OPNU.
2. Analyser les stratégies de mise en œuvre du projet et la manière dont les recommandations à mi-parcours ont été appliquées pour améliorer l'efficacité en matière de migration mixte et de migration de main-d'œuvre séparément, et pour les bénéficiaires désagrégés par besoins, genre, handicap autres critères pertinents.
3. Évaluer l'efficacité de la mise en œuvre du projet.
4. Examiner la structure institutionnelle, la capacité de mise en œuvre du projet, les mécanismes de coordination entre les agences et avec les autres parties prenantes, ainsi que l'utilisation et l'utilité des outils de gestion, y compris la méthodologie de suivi et d'évaluation du projet.
5. Analyser les stratégies mises en œuvre pour la durabilité des résultats et l'orientation vers l'impact.

[6] https://www.iom.int/sites/g/files/tmzbdl2616/files/documents/iom-continental-strategy-for-africa_2020-2024.pdf
[7] https://www.unhcr.org/what-we-do/protect-human-rights/asylum-and-migration/10-point-plan-action
[8] https://www.unodc.org/unodc/strategy/index.html
[9] https://au.int/sites/default/files/documents/35956-doc-au-mpfa-executive-summary-eng.pdf

6. Évaluer dans quelle mesure les recommandations formulées dans l'évaluation à mi-parcours ont été prises en compte.
7. Identifier les enseignements tirés et les meilleures pratiques potentielles pour les principales parties prenantes.
8. Fournir des recommandations stratégiques et réalistes avec des responsabilités clairement définies pour les différents OPNU afin d'améliorer la réalisation et la durabilité des résultats et des impacts du projet.

Les principaux clients de l'évaluation sont les Organisations participantes des Nations Unies (OPNU), à savoir l'OIT, le HCR, l'ONUDC et l'OIM. Ces agences sont censées utiliser les résultats de l'évaluation pour éclairer la prise de décision, améliorer la programmation future et garantir la redevabilité. Les clients secondaires comprennent les parties prenantes nationales et régionales (voir les TdR à l'Annexe 1 pour une énumération), le donateur (Union Européenne) et d'autres acteurs pertinents engagés dans le projet ou impactés par celui-ci. Ces parties prenantes peuvent utiliser les résultats de l'évaluation, selon leur pertinence, pour informer les politiques, les efforts de coordination et la programmation à différents niveaux.

Cette évaluation tient compte des expériences d'un large éventail de parties prenantes à différents niveaux : les gouvernements de 16 pays, deux Communautés économiques régionales (la CDAA et le Marché commun de l'Afrique orientale et australe ou COMESA) ainsi qu'une Commission régionale (la Commission de l'océan Indien ou COI), des agences régionales et nationales, des syndicats, des organisations d'employeurs, des organisations non gouvernementales (ONG) actives dans la protection des droits de l'Homme et des droits du travail des migrants, ainsi que des bénéficiaires indirects (travailleurs migrants, réfugiés, demandeurs d'asile et autres personnes concernées).

## 1.3. METHODOLOGIE ET LIMITATIONS

### 2.3.1. Méthodologie

L'évaluation était fondée sur la Théorie du changement, ce qui signifie que les activités, les résultats, les effets et les impacts probables du projet ont été évalués en appliquant le raisonnement de la chaîne logique et les six critères d'évaluation clés du CAD de l'OCDE, à savoir la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité. Ceux-ci ont été intégrés dans la matrice d'évaluation (Annexe 2), qui répertorie 17 questions d'évaluation (EQ) convenues lors de la phase de démarrage.

*Tableau 3 : Questions d'évaluation incluses dans la matrice d'évaluation*

| Critère du CAD | Questions d'évaluation (EQ) |
|---|---|
| **Pertinence** | Le projet et sa théorie du changement sont-ils basés sur des besoins et des défis clairement identifiés par/pour les groupes cibles ?<br><br>Le projet a-t-il été adapté pour refléter l'évolution du contexte, des besoins changeants et des défis identifiés ? |
| **Cohérence** | Le projet est-il cohérent avec les stratégies et les objectifs des Nations Unies, de la mise en œuvre des OPNU, de la région et du pays ?<br><br>Des liens sont-ils établis avec d'autres activités des Nations Unies et/ou d'autres partenaires de coopération opérant dans les pays, dans le domaine de la migration de main-d'œuvre et de la migration mixte ?<br><br>Le projet a-t-il intégré les thèmes transversaux des Nations Unies (ainsi que ceux spécifiques aux OPNU) dans sa conception et sa mise en œuvre ?<br><br>Comment le rôle de l'OIT en tant qu'agence chef de file a-t-il affecté la cohérence du projet ? |
| **Efficacité** | Quels progrès ont été accomplis dans la réalisation des objectifs/résultats globaux du projet, et quels sont les principaux facteurs contributifs et les défis rencontrés ? |

| Critère du CAD | Questions d'évaluation (EQ) |
|---|---|
| | Quels résultats imprévus du projet ont été identifiés, le cas échéant ?<br><br>La structure de gestion et de gouvernance mise en place a-t-elle fonctionné stratégiquement en interne (entre les OPNU) et avec toutes les parties prenantes et partenaires clés dans les pays ciblés, les agences des Nations Unies et le donateur pour atteindre les objectifs du projet ? La structure de gouvernance prend-elle en considération les dimensions de genre et d'inclusion ?<br><br>Comment le projet a-t-il affecté l'expérience des différentes catégories de migrants se déplaçant le long des corridors migratoires pertinents pour le projet ?<br><br>Comment le rôle de l'OIT en tant qu'agence chef de file a-t-il affecté l'efficacité du projet ? |
| **Efficience** | À quel niveau le projet a-t-il alloué les ressources (financières, humaines, soutien technique, etc.) de manière stratégique et opérationnelle en fonction des produits, des résultats et de l'impact attendus, y compris la performance ?<br><br>Dans quelle mesure des ressources ont-elles été allouées pour aborder les thèmes transversaux des Nations Unies (tels que les droits de l'Homme, l'égalité des genres, l'inclusion des personnes en situation de handicap et d'autres groupes vulnérables, le changement climatique), ainsi que ceux spécifiques aux OPNU, en lien avec les produits et résultats du projet ?<br><br>Comment le rôle de l'OIT en tant qu'agence chef de file a-t-il affecté l'efficience de l'utilisation des ressources du projet ? |
| **Orientation vers l'impact** | Quel est le niveau d'influence du projet sur les politiques et pratiques de gouvernance en matière de migration de main-d'œuvre et de migration mixte au niveau national et au niveau des CER[10] ?<br><br>Le projet contribue-t-il à l'élargissement de la base de connaissances et à l'établissement de données probantes concernant les résultats et les impacts du projet ? Si c'est le cas, les connaissances sont-elles gérées et/ou mises à la disposition d'autres de manière efficace et efficiente ? |
| **Durabilité** | Comment la stratégie et la gestion du projet s'orientent-elles vers la durabilité ? La stratégie de sortie est-elle systématiquement mise en œuvre ? |

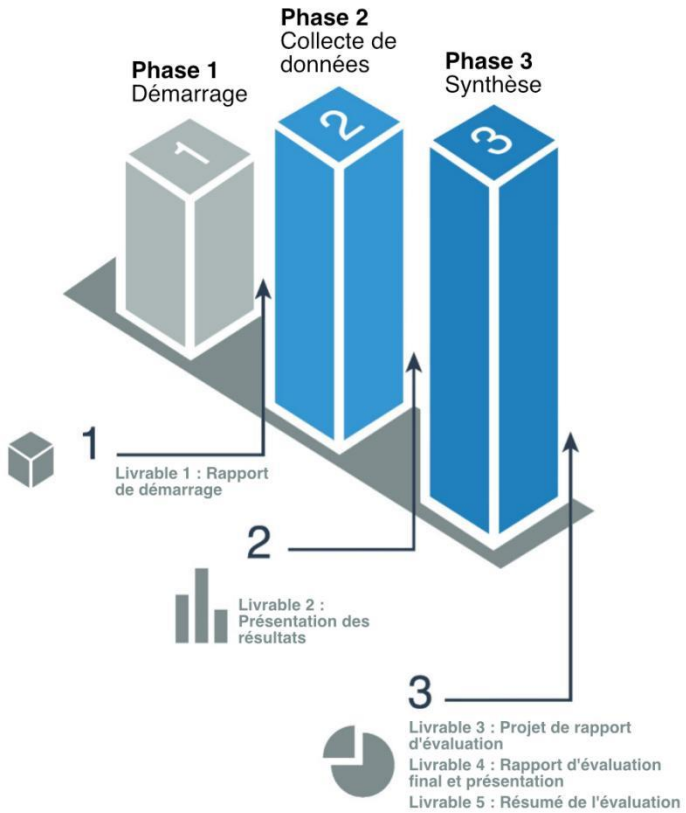
L'évaluation a suivi la séquence conventionnelle d'une phase de démarrage au cours de laquelle l'équipe d'évaluation et le Comité de gestion de l'évaluation sont parvenus à une compréhension commune des objectifs et de l'approche ; une phase de collecte de données comprenant des visites sur le terrain dans six pays, à la suite de laquelle les conclusions préliminaires ont été discutées lors d'un atelier virtuel des parties prenantes (avec environ 40 participants), et une phase de synthèse au cours de laquelle les projets de rapports d'évaluation et les rapports d'évaluation finaux sont en cours d'élaboration. Le présent document représente le projet de rapport d'évaluation et a été diffusé pour commentaires et révision.

L'évaluation a examiné les activités, les produits, les résultats et les impacts probables du projet au regard des six critères d'évaluation clés du CAD de l'OCDE, à savoir la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité. Ces critères ont été intégrés dans la Matrice d'évaluation (Annexe 2), qui contient 17 Questions d'évaluation (QE) ne présentant que de très légères différences par rapport à celles proposées dans l'évaluation TdR.

La Matrice d'évaluation propose des Critères de jugement (CJ) ou des sous-questions permettant de répondre aux QE, ainsi que des indicateurs et des sources de données pertinents. Il s'agit d'une évaluation « à méthodes mixtes », ce qui signifie que l'Équipe d'évaluation a utilisé une combinaison de sources primaires et secondaires, de données quantitatives et qualitatives.

[10] Les trois CER couvertes par le projet SAMM sont : la Communauté de développement de l'Afrique australe (CDAA), le Marché commun de l'Afrique orientale et australe (COMESA) et la Commission de l'océan Indien (COI).

*Figure 1 : Phases du processus d'évaluation*




Les discussions avec le Comité de gestion de l'évaluation ont porté sur un récit crédible, identifiant les enseignements tirés et éclairant des recommandations exploitables. Dans la mesure où les résultats et les impacts de haut niveau sont difficiles à déterminer avec certitude dans un contexte d'inertie institutionnelle - en particulier les retards dans la formulation et la mise en œuvre des politiques — l'Équipe d'évaluation a utilisé les notions d'« orientation vers l'impact » et de « contribution » pour juger si le projet est susceptible de se traduire par des résultats et dans quelle mesure les actions du projet sont susceptibles d'avoir contribué aux progrès vers les objectifs. Outre l'évaluation des progrès accomplis par rapport aux produits et aux résultats prévus du projet SAMM, l'évaluation a examiné l'efficacité des mécanismes de coordination et de mise en œuvre du projet SAMM et sur la question de savoir s'ils ont contribué ou non à l'atteinte des résultats. Cela comprenait les systèmes et les pratiques de suivi et d'évaluation, et s'ils ont permis de tirer des enseignements et contribué à la flexibilité du projet au vu du contexte évolutif et des lacunes ou besoins émergents. L'évaluation a également intégré des dimensions transversales, notamment l'égalité des genres, l'inclusion du handicap, les droits de l'Homme, la protection et le changement climatique, en examinant comment ces aspects étaient pris en compte dans les activités et la gouvernance du projet. Étant donné que l'OIT était l'OPNU agence chef de file, une attention particulière a été portée aux questions relevant de son mandat spécifique — les normes internationales du travail, le tripartisme et le dialogue social. L'Équipe d'évaluation s'est engagée auprès d'un groupe de parties prenantes large et diversifié, ce qui a facilité la vérification croisée et la triangulation des données et des informations collectées.

### *Collecte de données*

L'équipe d'évaluation a utilisé une approche mixte, intégrant de multiples sources de données et diverses techniques analytiques. Une approche à plusieurs niveaux a été adoptée pour faciliter la triangulation des données et ainsi garantir la solidité et la crédibilité des résultats. Cinq sources de données de base ont été utilisées : a) une étude documentaire des dossiers du projet et des rapports pertinents (Annexe 5) ; b) des entretiens en personne (sur le terrain) ; c) des entretiens en ligne ; d) une enquête électronique en ligne ; et e) un atelier en ligne avec les parties prenantes afin d'examiner et de discuter des résultats préliminaires.

**L'examen des documents** comprenait les rapports communs du projet, tels que les quatre rapports annuels d'avancement et le rapport narratif annuel d'avril 2025, le document d'action SAMM (DdA-5 décembre 2019) et ses deux addenda, ainsi que la théorie du changement révisée, accompagnée du plan de travail et du budget consolidés. L'équipe a consulté le programme indicatif régional de l'UE pour l'Afrique de l'Est, l'Afrique australe et l'océan Indien (AE-AA-OI), 2014-2020. Elle a travaillé sur les différents cadres logiques et plus particulièrement sur le dernier datant d'août 2024 afin de comprendre les résultats cumulés par rapport aux objectifs du projet.

Les rapports de suivi et d'évaluation ont été examinés. Ceux-ci comprenaient la stratégie globale de suivi et d'évaluation, de l'examen de l'évaluabilité 2021 et le rapport SAR, ainsi que de la stratégie de sortie d'octobre 2024. Le rapport de l'atelier de lancement du projet, ainsi que le rapport d'évaluation à mi-parcours et ses recommandations, ont été consultés. Les rapports des réunions du comité de pilotage et du comité technique de mise en œuvre du projet ont été examinés afin de mieux comprendre l'avancement quotidien du projet. L'équipe d'évaluation a examiné la stratégie et le plan d'action pour l'intégration de la dimension de genre afin de mieux comprendre l'approche du projet en matière d'égalité des genres.

L'équipe d'évaluation a examiné les rapports et documents stratégiques des CER, ainsi que les rapports régionaux, évaluations, newsletters, feuilles de route et études. La liste des sites web consultés par l'équipe, y compris celui du projet, figure dans l'annexe correspondante. En complément de la documentation spécifique à chaque pays, cette revue documentaire a été essentielle pour comprendre l'approche principale du projet, ses parties prenantes, le processus de mise en œuvre, et a servi de base aux entretiens et réunions en ligne ou lors des visites sur le terrain.

Les principales cibles des **entretiens** comprenaient :

- Le personnel du projet : Le conseiller technique principal, le responsable du suivi et de l'évaluation, le spécialiste de la migration de main-d'œuvre, le responsable financier et les coordinateurs de projets nationaux des OPNU.
- Le personnel régional, national et au niveau des projets des OPNU.
- Les partenaires régionaux : les représentants du COMESA, de la COI, de la CDAA et de l'UE.
- Les parties prenantes gouvernementales au niveau national : les représentants du gouvernement (par exemple, du Ministère du Travail, du Ministère de la Justice) et autres ministères concernés dans les pays retenus pour l'étude.
- Les organisations partenaires : les organisations de la société civile (OSC/ONG), en particulier celles impliquées dans les questions de migration mixte telles que les groupes de protection et de défense des droits de l'Homme, les syndicats, les organisations d'employeurs et les instituts de recherche et d'enseignement.

Six des 16 pays qui ont bénéficié du projet ont été sélectionnés pour l'étude et l'analyse sur le terrain. Le choix des pays à visiter est un cas classique d'analyse multicritères. Les critères comprenaient ceux suggérés dans les TdR du projet et d'autres critères pertinents :

- Compléter, et non dupliquer, la collecte et l'analyse des données de l'EMP conclue à la fin de 2023 (publiée en février 2024),
- Pays où plusieurs OPNU étaient présentes et ont mis en œuvre des activités significatives.
- Présence des secrétariats des CER : Botswana (CDAA), Zambie (COMESA) et Maurice (COI) et présence de délégations de l'UE coopérant avec les secrétariats des CER.
- Pays couvrant des contextes différents :
  - des pays de destination importants en raison de leur niveau de vie relativement élevé et de leur stabilité.
  - une importante population de réfugiés (le Zimbabwe est un pays de transit majeur pour les réfugiés et constitue également une source importante de travailleurs migrants en situation irrégulière).
  - Le Malawi est un pays de transit pour les réfugiés de la Corne de l'Afrique sur la « Route du Sud », ainsi qu'un pays d'origine et de destination.
  - Le Mozambique est à la fois un pays de destination, d'origine et de transit.

Compte tenu de ces facteurs, les pays suivants ont été sélectionnés pour des visites sur le terrain. Les pays marqués d'un astérisque ont été visités pendant l'EMP.

- Afrique du Sud* (Raisons de l'inclusion : destination majeure, bureau de projet SAMM, responsables de projet régionaux OPNU, SAR) ;

- Botswana* (Raisons de l'inclusion : destination majeure, population de réfugiés importante, 3 OPNU présentes, Secrétariat de la CDAA, SAR, Délégation de l'UE) ;
- Zambie* (Raisons de l'inclusion : toutes les OPNU présentes, secrétariat du COMESA, délégation de l'UE, SAR) ;
- Maurice* (Raisons de l'inclusion : destination majeure, 3 OPNU présentes, siège de la COI) ;
- Namibie (Raisons de l'inclusion : destination majeure, y compris des migrants d'Angola déplacés par la sécheresse, toutes les OPNU présentes) ;
- Seychelles : (Raisons de l'inclusion : pays francophone (et anglophone), toutes les OPNU présentes, augmentation significative et diversification de la population migrante depuis 1990).

*Tableau 4 : Outils de collecte de données et nombre d'informateurs*

| Outils de collecte de données | | Nombre d'informateurs | Femmes | | Hommes | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Nombre | Valeur proportionnelle | Nombre | Valeur proportionnelle |
| | Entretiens semi-structurés en ligne | 32 | 24 | 75% | 8 | 25% |
| | Entretiens semi-structurés en personne | 57 | 34 | 60% | 23 | 40% |
| | Enquête en ligne | 131 | 62 | 47% | 69 | 53% |
| | Atelier en ligne pour présenter les résultats préliminaires de l'évaluation | 32 | 29 | 69% | 13 | 31% |

L'équipe d'évaluation a mené des entretiens semi-structurés dans les 6 pays où ont eu lieu les visites sur le terrain. Pour combler les lacunes et assurer une couverture thématique des pays à migration mixte, des entretiens virtuels ont été menés avec des parties prenantes en Angola, au Mozambique, en Eswatini, au Malawi, au Lesotho et au Zimbabwe.

L'enquête électronique en ligne a été distribuée aux personnes ayant participé aux activités de renforcement des capacités et de formation du projet, dispensées par chaque organisation à la fois sur place et virtuellement. Chaque organisation des Nations Unies a fourni la liste des destinataires. Le questionnaire était disponible en anglais, en français et en portugais. La participation était anonyme. L'enquête a été envoyée à 441 participants. Après examen, 131 questionnaires complétés ont été retenus pour analyse.

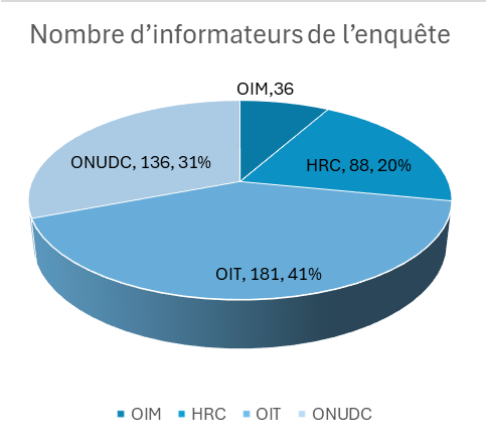
### 2.3.2. Limitations

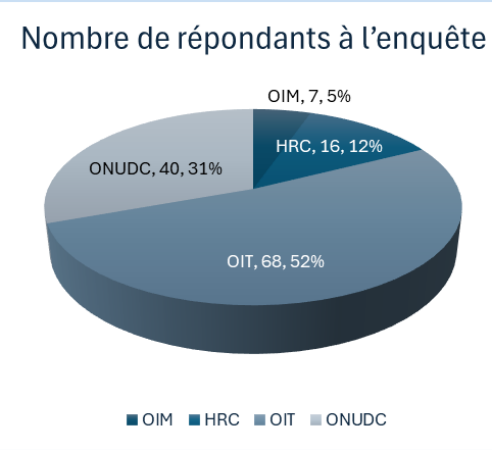
Bien que des contraintes et des limitations aient été rencontrées, celles-ci n'ont pas sérieusement dévié le processus d'évaluation de la voie tracée dans le Rapport de démarrage. La Phase de démarrage a révélé quelques problèmes d'évaluabilité qui n'avaient pas été abordés dans l'Examen de l'évaluabilité de l'OIT de 2021. L'Équipe d'évaluation s'est récemment penchée sur certains d'entre eux :

- La vaste portée de l'évaluation, couvrant non seulement deux flux migratoires majeurs mais aussi, en particulier dans le flux de migration mixte, une population très hétérogène.

- Le fait que, en raison de contraintes de ressources, seuls six pays ont été visités sur le terrain, à raison de cinq jours ouvrables chacun lors de la première vague de pays visités et de quatre jours ouvrables chacun (en raison du jour férié du Vendredi saint) pour la deuxième vague.
- La Phase de démarrage d'une longueur inattendue, qui a considérablement comprimé les Phases de collecte et de synthèse des données.
- Le taux de réponse à l'enquête électronique, d'environ 30%, a été faible, mais cela avait été anticipé dans le Rapport de démarrage. Plus préoccupant, les nombres bruts de réponses reçues et les taux de réponse en pourcentage variaient considérablement entre les répondants (bénéficiaires des ateliers de renforcement des capacités et de formation) proposés par chacune des quatre OPNU. Cela a empêché toute comparaison des résultats par les OPNU. La réponse de l'équipe d'évaluation a été de regrouper toutes les réponses (441) et d'examiner les réponses proportionnelles (tout à fait d'accord, d'accord, etc.).

*Figure 2 : Informateurs et répondants de l'enquête*[11]




Cela surpondère l'échantillon avec les répondants suggérés par l'OIT et l'ONUDC, mais est inévitable dans les circonstances actuelles. Les résultats de l'enquête, présentés avec prudence, n'en restent pas moins suggestifs. La couverture géographique a démontré un fort engagement régional, couvrant 15 pays avec une participation notable de la Zambie, du Zimbabwe et de Madagascar. Cette représentation diversifiée renforce la validité des idées régionales tout en mettant en évidence les domaines où l'impact du programme est concentré.

- Les réponses positives à certaines questions de l'enquête électronique - par exemple, l'adaptation du projet aux conditions de la COVID, la pertinence de la formation pour les fonctions opérationnelles - ont été si largement positives qu'un biais de réponse (« leur dire ce qu'ils veulent entendre ») doit être suspecté. La stratégie d'atténuation habituelle, qui consiste à approfondir le suivi, souvent par le biais d'entretiens, n'était pas réalisable.
- Les réponses positives aux demandes d'entretiens à distance dans les pays non visités sur le terrain ont été plus faibles que prévu. Dans l'ensemble, l'objectif de 78 entretiens (virtuels et présentiels) a été atteint.
- La nécessité intiale de mener des Discussions de groupe focalisées a été reconsidérée car il est apparu que les actions du projet ciblaient massivement les agences et les organisations impliquées dans la gouvernance et la gestion des migrations, et non les migrants eux-mêmes. Des défis logistiques - peu de temps sur le terrain, distance à parcourir jusqu'aux centres de réfugiés, considérations éthiques, difficultés de programmation dans certains cas (par exemple, réunir quatre ou cinq représentants syndicaux dans la même pièce au même moment) - ont également été identifiés.

[11] Les informateurs sont les participants à la formation qui ont été invités à participer à l'enquête en ligne. Les répondants sont ceux qui ont répondu à l'invitation et ont fourni des réponses au questionnaire de l'enquête.

- L'équipe d'évaluation n'a pas abordé la dernière question de la matrice d'évaluation, à savoir si les recommandations de l'EMP avaient été prises en compte et, si ce n'était pas le cas, pourquoi. Cela s'explique principalement par le peu de temps qui s'est écoulé entre l'approbation de l'EMP et la clôture du projet, qui a été considérablement raccourci en raison de retards dans le processus d'approbation formelle du rapport de l'EMP.

# 2. RESULTATS DE L'EVALUATION

.

## 2.1. PERTINENCE

| | |
|---|---|
| **Questions d'évaluation :** | 1. Le projet et sa théorie du changement sont-ils basés sur des besoins et des défis clairement identifiés des/pour les groupes cibles ?<br>2. Le projet a-t-il été adapté pour refléter le contexte changeant, l'évolution des besoins et des défis identifiés ? |

Le projet SAMM a couvert 16 États membres de la CDAA de la région de l'Afrique australe et de l'océan Indien. Il couvre également trois Communautés économiques régionales (CER), dont la COI. Il a identifié les besoins et les défis essentiels en matière de migration dans de nombreux pays. L'essence du projet était, outre son orientation régionale, l'accent mis sur la migration dans son ensemble, en distinguant la migration de main-d'œuvre de la migration mixte, mais en traitant les deux simultanément. Les parties prenantes interrogées ont été unanimes à considérer que, malgré les difficultés posées pour la mise en œuvre (notamment la nécessité de coordonner quatre agences des Nations Unies chargées de la mise en œuvre), le fait de traiter les deux dimensions en même temps était essentiel pour la pertinence du projet.

Le projet était axé sur la gestion et la gouvernance des migrations et répondait à un besoin clairement identifié d'améliorer les politiques publiques et leur mise en œuvre. Les bénéficiaires étaient essentiellement les ministères gouvernementaux concernés et, dans le cas de la migration de main-d'œuvre, les partenaires sociaux (organisations de travailleurs et d'employeurs). Le projet n'était pas conçu pour fournir une assistance directe aux groupes vulnérables, mais plutôt pour contribuer à des politiques dont la mise en œuvre permettrait aux autorités publiques (et aux partenaires sociaux) de mieux répondre aux besoins des groupes vulnérables, y compris les personnes déplacées de force et les apatrides, les migrants bloqués, les enfants en situation irrégulière, les victimes de la traite des êtres humains, les victimes de violences sexuelles et sexistes, etc. Le projet n'a pas financé de manière significative l'assistance directe aux bénéficiaires finaux. Ainsi, à quelques exceptions près signalées lorsque pertinent, le projet n'a pas financé de manière significative l'assistance directe aux bénéficiaires finaux. Toutefois, la formation dispensée aux bénéficiaires a permis d'améliorer leurs compétences lorsqu'ils sont impliqués dans le travail de première ligne.

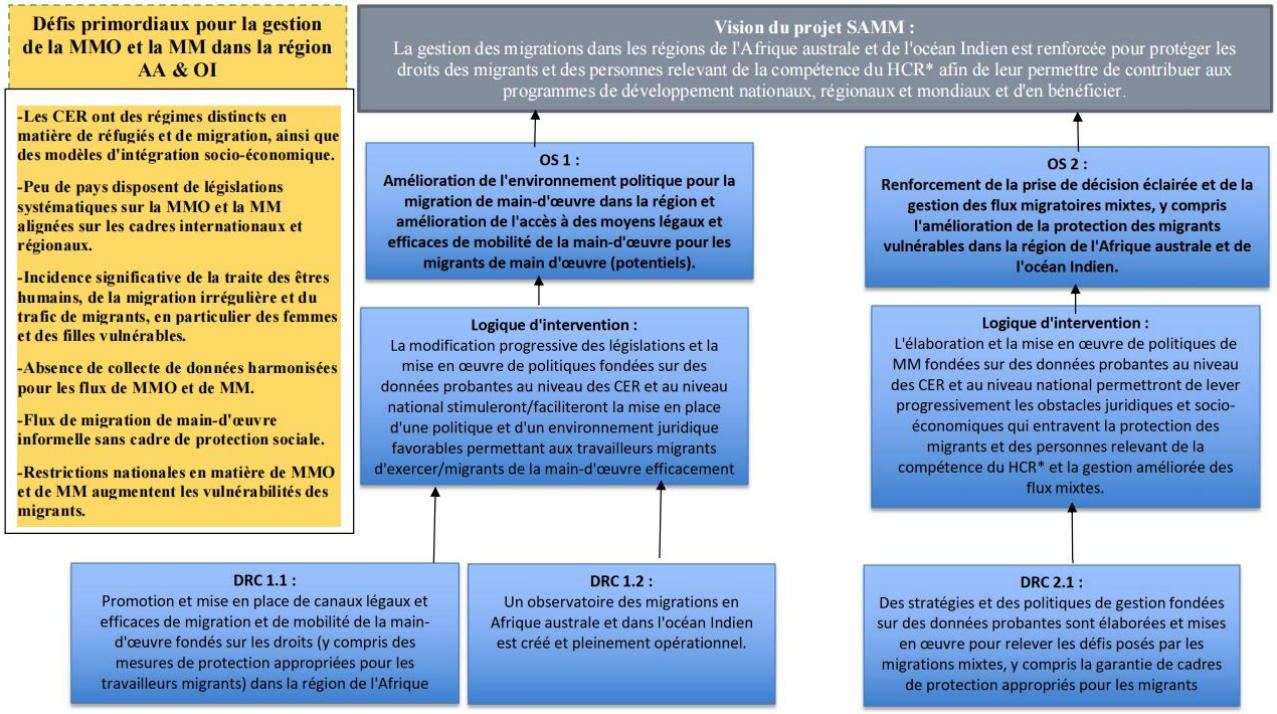
La Théorie du changement révisée présente la vision du projet. Deux composantes (ou objectifs/résultats spécifiques) avec leurs logiques d'intervention correspondantes, ainsi que trois séries de Domaines de résultats clés (DRC), expliquent cette vision. La TdC reconnaît cinq défis majeurs dans la gestion de la migration de main-d'œuvre et de la migration mixte.

Les contributions techniques s'appuient sur l'Accord de contribution multipartenaires, conclu entre quatre agences des Nations Unies, qui constitue une application de l'approche « Unité d'action des Nations Unies ». L'approche est globale et, par conséquent, les domaines thématiques spécifiques de chaque agence ne sont pas explicitement reflétés dans la TdC.

Trois DRC sont identifiés, deux pour la première composante et un pour la seconde.
Cinq résultats couvrent les politiques fondées sur des données probantes, la protection des droits des travailleurs migrants et les voies légales de migration de main-d'œuvre dans le cadre du DRC

1. Ils concernent les capacités de formulation et de mise en œuvre des institutions concernées aux niveaux régional et national.

*Figure 3 : Théorie du changement du projet SAMM*




Le deuxième DRC pour la première composante mentionne la création d'un observatoire du marché du travail au niveau des CER, afin que les politiques soient mieux mises en œuvre et suivies conformément aux normes internationales et régionales. Cinq résultats sont conçus, notamment la base de données du Système d'information sur le marché du travail (SIMT), le profilage et les rapports sur les migrants, des modules de migration comparables dans les enquêtes nationales/régionales sur les forces de travail, ainsi que l'échange de données.

Le troisième DCR correspondant à la deuxième composante compte également 5 résultats. La logique d'intervention souligne que des politiques efficaces de gestion de la migration mixte assureront la protection des migrants et des personnes concernées. Bien que le rapport SAR[12] ait suggéré en 2021 des définitions claires et une répartition des cibles selon les zones de contrôle, d'influence et d'intérêt de la TdC, un certain nombre d'autres faiblesses ont été identifiées.

- Tous les résultats des 3 DRC et leurs indicateurs respectifs ne sont pas mentionnés dans la TdC. Par conséquent, nous ne pouvons pas voir comment les produits mènent aux DRC et aux résultats et comment chaque résultat est lié au Pacte mondial pour des migrations sûres, ordonnées et régulières (PMM) ou au Pacte mondial des Nations Unies sur les réfugiés (PMR). Cette absence rend difficile la compréhension de l'ordre des interventions, de leurs complémentarités et de la manière dont un produit s'appuie sur un autre pour atteindre le résultat escompté.
- Le niveau des parties prenantes et des bénéficiaires est absent, et les produits ne sont pas liés à ces derniers. Les bénéficiaires sont mentionnés comme étant les travailleurs migrants, les migrants et les personnes relevant de la compétence du HCR. Mais les bénéficiaires directs sont les ministères de tutelle, les mandants tripartites et les partenaires sociaux, les CER et leurs secrétariats, et d'autres organisations régionales. La TdC ne fait aucune distinction entre ces deux groupes de bénéficiaires et, par conséquent, ne montre pas clairement comment les résultats du projet bénéficieront à chacun d'entre eux.

[12] Rapport SAR consolidé, 10/12/2021.

- La TdC n'identifie pas les complémentarités entre les deux composantes, leurs résultats et leurs produits.
- Il manque un niveau de thèmes transversaux. La TdC ne mentionne pas la manière dont le projet prend en compte les questions de genre et l'inclusion des personnes vulnérables. Il n'y a aucune mention des questions liées à l'environnement ou au changement climatique, bien que celles-ci soient largement considérées comme une cause de déplacement dans les pays d'origine.

Bien que les thèmes transversaux ne figurent pas dans la TdC, le projet avait une stratégie explicite en matière de genre pour réaliser la vision de « Ne laisser personne de côté » dans l'Agenda 2030 et pour atteindre tous les Objectifs de développement durable (ODD), en particulier les objectifs 5, 8 et 10. Il s'aligne sur le Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies (UN-SWAP) pour l'égalité des genres et l'autonomisation des femmes, et sur la Stratégie de l'UE pour l'égalité des genres 2020-2025[13]. Conformément aux objectifs du PMM et du PMR, les deux composantes ont travaillé sur des politiques et/ou des stratégies sensibles au genre pour éliminer les écarts entre les hommes et les femmes.

Alors que la Théorie du changement présente un certain nombre d'hypothèses et de risques, il manque une référence au fait que la migration de main-d'œuvre est controversée dans un contexte où le chômage est élevé et où la volonté de promouvoir l'émigration de main-d'œuvre pour l'acquisition de compétences et les envois de fonds est plus grande que la volonté d'autoriser l'immigration de main-d'œuvre pour combler les lacunes en matière de compétences.

En raison de son approche axée sur la demande en matière de formation, de renforcement des capacités et de soutien à la formulation des politiques, le projet a fait preuve de flexibilité pour répondre aux demandes émergentes et à l'évolution des circonstances. Par exemple, en Zambie, des statisticiens et des planificateurs ont reçu une formation spécialisée en statistiques sur la migration de main-d'œuvre, ce qui a permis de lancer le premier rapport statistique sur la migration du pays. Lorsque des lacunes en matière de recrutement équitable ont été identifiées, le projet a organisé des ateliers pratiques et ciblés pour les parties prenantes impliquées dans le recrutement des travailleurs migrants. En Namibie, les forces de l'ordre ont bénéficié d'une formation pratique sur le traitement des cas de traite des êtres humains, tandis que les collecteurs de données zambiens ont amélioré leurs compétences grâce à des entretiens personnels assistés par ordinateur.

Le projet a également permis aux syndicats et aux employeurs en Namibie de mieux mettre en œuvre les politiques de migration de main-d'œuvre et aux nouvelles recrues de la police en Zambie de bénéficier d'une mise à jour de leur programme d'études sur la traite des êtres humains et le trafic de migrants. Cette approche agile pour répondre aux besoins en formation a permis d'assurer la pertinence par rapport aux priorités et aux défis locaux. La réaction à la crise de la COVID-19, qui a consisté essentiellement à passer à des réunions virtuelles et à réaffecter les ressources, affectant ainsi les calendriers et les modalités de mise en œuvre, a été louable mais a souffert des difficultés techniques rencontrées par les institutions partenaires. Les réponses à l'enquête électronique sur la manière dont le projet s'est adapté à la COVID ont été extrêmement positives, à tel point qu'elles ont suscité des inquiétudes concernant un biais de la part des répondants, car le personnel du projet a indiqué que de nombreuses institutions bénéficiaires ne disposaient pas de l'infrastructure informatique nécessaire pour tirer pleinement parti du passage à des approches à distance.

Plus de 80 % des participants aux ateliers de renforcement des capacités et de formation, parmi les 131 répondants à l'enquête, ont confirmé la pertinence de la formation par rapport à leurs rôles et responsabilités. Les ateliers et formations régionaux ont permis aux parties prenantes d'élargir leur compréhension de la gestion des migrations, même si toutes les questions discutées ou couvertes n'étaient pas nécessairement pertinentes pour leur pays. Cette approche globale était nécessaire

[13] https://www.ilo.org/publications/ilo-action-plan-gender-equality-2022-25 et https://ec.europa.eu/newsroom/just/items/682425/en

pour donner une vue d'ensemble et une compréhension des enjeux généraux. L'application pratique du contenu de la formation a donné des résultats positifs, bien que des taux d'accord légèrement inférieurs en matière de mise en œuvre des politiques suggèrent certains défis dans la traduction des connaissances en changement institutionnel, ce qui indique des écarts entre la formation et la pratique réelle.

*Figure 4 : Pertinence de la formation par rapport aux fonctions actuelles des participants à la formation*

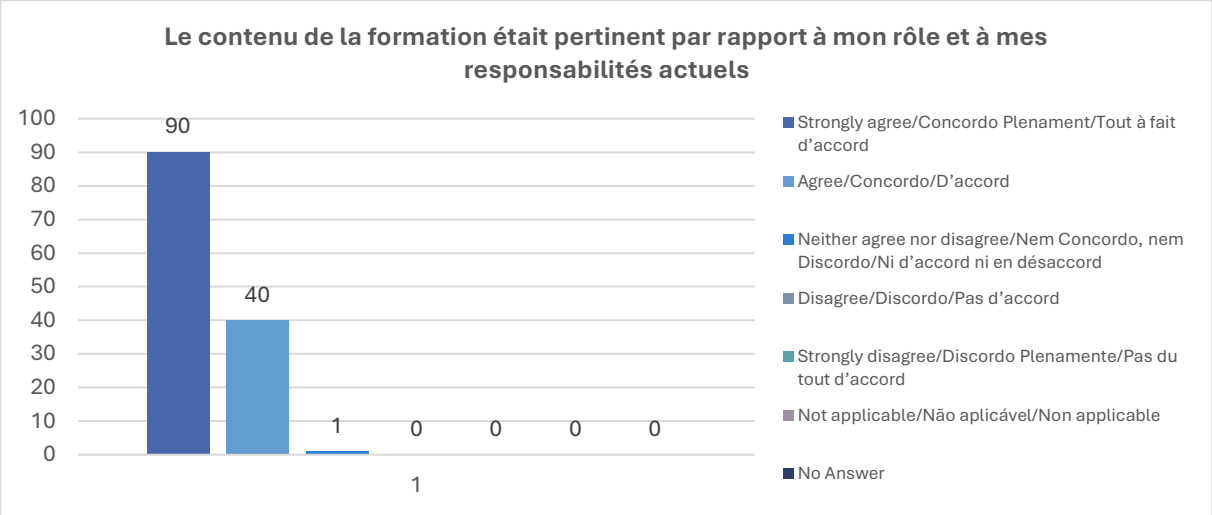
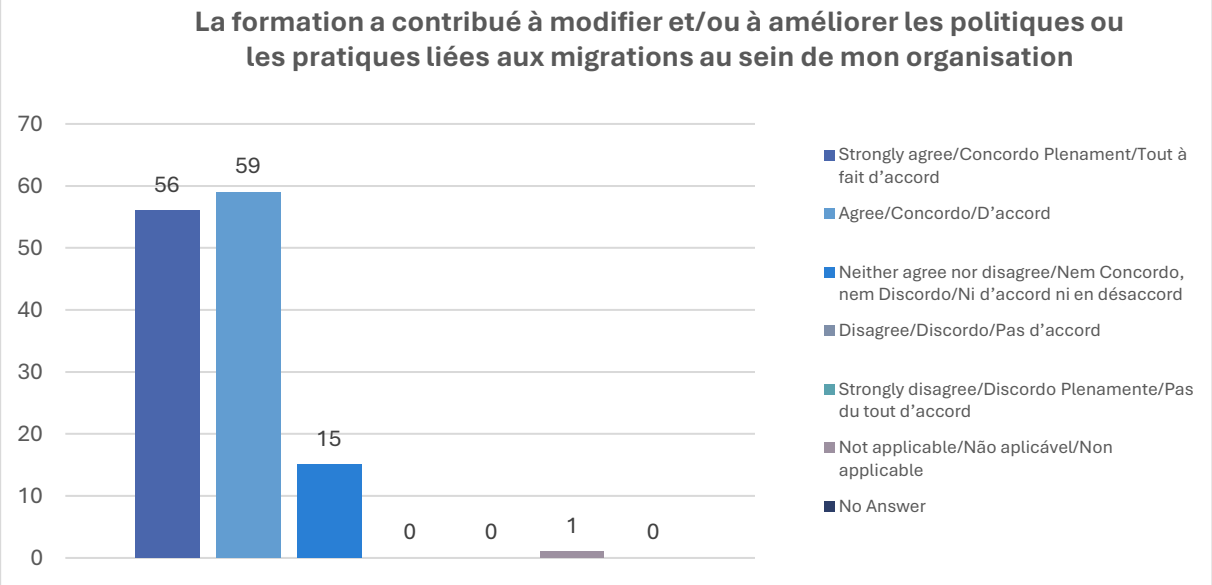



*Figure 5 : Contribution de la formation à l'évolution des politiques ou des pratiques*




Parallèlement, la pertinence du projet aurait bénéficié d'une évaluation des besoins plus approfondie au niveau des pays. Les contraintes liées à la planification en amont comprenaient un calendrier serré imposé par le donateur, ainsi que l'ampleur et la complexité du projet, sans oublier le défi immédiat posé par la COVID-19. Cette lacune a affecté la capacité de définir des objectifs concrets et de mobiliser les parties prenantes.

Tous les pays couverts par le projet ne partagent pas les mêmes problèmes et défis en matière de gestion des migrations liés aux deux composantes du projet. C'est notamment le cas des États insulaires, où le contexte migratoire est clairement différent de celui des membres de la CDAA sur le continent. Les entretiens sur le terrain et les réunions à Maurice et aux Seychelles ont souligné que ces questions, telles que la fuite des cerveaux et le dépeuplement de Maurice et l'accueil des

travailleurs migrants asiatiques, n'étaient pas des priorités abordées par le SAMM. Les États insulaires ont été approchés principalement pour la composante relative à la migration de main-d'œuvre, où des politiques d'intervention et des plans d'action pertinents avaient été élaborés sur la base de données et de preuves. Bien que la prévalence de la migration irrégulière et/ou du travail informel des migrants en situation irrégulière ait été attestée par le rapport régional d'évaluation de référence[14], par les profils migratoires des pays insulaires, et soulignée lors des entretiens, ces questions n'ont pas été identifiées comme thématiques spécifiques du projet. Ce dernier les a plutôt abordées à travers des composantes visant à garantir une gouvernance équitable et efficace des migrations ainsi qu'un accès à la protection pour les migrants irréguliers vulnérables. Conformément aux cadres politiques du Programme indicatif régional[15], la facilitation d'une migration intrarégionale ordonnée, le renforcement des capacités et des dialogues pour une gestion des migrations aux niveaux régional et national, ainsi que l'élaboration d'accords sur les compétences et la main-d'œuvre, l'engagement des diasporas et la domestication des conventions ont contribué, ensemble, à réduire les mouvements irréguliers et à améliorer l'intégration des migrants. Les migrants en situation irrégulière, victimes de traite ou de trafic, ont été soutenus en tant que migrants vulnérables, avec un accès à la protection et à des dispositifs de retour volontaire.

## 2.2. COHERENCE

| | |
|---|---|
| **Questions d'évaluation :** | 3. Le projet est-il cohérent avec les stratégies et objectifs régionaux et nationaux des Nations Unies, des OPNU chargés de la mise en œuvre ?<br>4. Des liens ont-ils été établis avec d'autres activités des Nations Unies et/ou d'autres partenaires de coopération opérant dans les Pays dans le domaine de la migration de main-d'œuvre et de la migration mixte ?<br>5. Le projet a-t-il intégré les thèmes transversaux des Nations Unies (ainsi que ceux spécifiques aux OPNU) dans la conception et la mise en œuvre ?<br>6. Comment le rôle de l'OIT en tant qu'agence chef de file a-t-il affecté la cohérence du projet ? |

Dans le domaine de la migration de main-d'œuvre, le projet était parfaitement cohérent avec les stratégies de la CDAA et les conventions et priorités internationales de l'OIT. Bien que cohérent avec les stratégies de l'OIM, du HCR et de l'ONUDC, l'alignement sur les stratégies nationales a été plus difficile parce que de nombreux pays participants n'avaient pas encore de politiques applicables au large éventail de migrants mixtes. Néanmoins, en travaillant par l'intermédiaire de ces agences, le projet a veillé à ce que les pays soient soutenus dans leur évolution vers des stratégies et des politiques conformes aux normes, conventions et bonnes pratiques internationales. La conformité avec les ODD, ainsi qu'avec les politiques de l'Union africaine (par exemple, le Cadre politique migratoire) relatives à la migration, n'a jamais été un problème. Le projet était conforme au 11ème PIR de l'UE (2014-2020)[16], en particulier pour ses objectifs spécifiques 1 et 2 concernant le renforcement des capacités pour améliorer la gouvernance de la migration, faciliter la migration de main-d'œuvre et prévenir la migration irrégulière.

Le projet a contribué aux objectifs d'intégration régionale de la CDAA en soutenant le développement d'une approche régionale des questions de migration mixte et en facilitant les accords de travail transfrontaliers. Les représentants du COMESA ont confirmé que le projet a contribué à intégrer la migration de main-d'œuvre dans leurs plans d'action annuels et à établir un comité conjoint des ministres responsables de l'immigration et de la migration de main-d'œuvre, démontrant ainsi une

[14] Rapport régional d'évaluation de référence sur le travail forcé, les pratiques de recrutement injustes et contraires à l'éthique dans la région de l'Afrique australe et de la Commission de l'océan Indien (COI), OIM, mars 2022
[15] Programme indicatif régional pour l'Afrique de l'Est, l'Afrique australe et l'océan Indien (AE-AA-OI) de 2014 à 2020
[16] https://www.eeas.europa.eu/eeas/2014-%E2%80%93-2020-regional-indicative-programme-eastern-africa-southern-africa-and-indian-ocean_en

cohérence avec les objectifs de la communauté économique régionale. L'inclusion des groupes vulnérables a été démontrée par les efforts déployés pour prendre en compte les considérations de genre et développer des politiques pour les personnes vivant avec un handicap sur le marché du travail.

Seuls des exemples épars de liens d'activité en dehors des principaux partenaires de mise en œuvre du projet ont été identifiés, et ceux-ci n'ont pas été consolidés en structures durables. La Zambie fait figure d'exception, avec des exemples de coopération avec le PNUD et l'UNICEF, ainsi qu'un mécanisme institutionnel de collaboration au-delà des quatre agences principales du projet SAMM. Les quatre OPNU ont parfois travaillé ensemble. On peut citer l'OIM et le HCR concernant l'enregistrement des demandeurs d'asile à Maurice et les ateliers conjoints OIM-ONUDC concernant l'identification des personnes victimes de la traite aux fins de travail forcé. Des terminologies, des mandats et des structures organisationnelles différents ont parfois affecté le travail en commun.

L'égalité des genres a été recherchée en équilibrant la participation aux activités du projet ; en outre, le projet disposait d'une stratégie explicite en matière d'égalité des genres, comme mentionné ci-dessus. Dans toutes les activités impliquant l'élaboration de politiques, de plans d'action, etc., la dimension de genre a été prise en compte. Aucune activité ou stratégie spécifique aux personnes en situation de handicap n'a été relevée, à l'exception de la Zambie, où le projet a soutenu la Fédération des syndicats libres de Zambie (FFTUZ) dans leur plaidoyer en faveur d'une approche par quotas pour l'inclusion des travailleurs en situation de handicap. La FFTUZ a travaillé sur des politiques visant à intégrer les personnes en situation de handicap dans le monde du travail, en proposant que 10 % de la main-d'œuvre de chaque entreprise soit composée de personnes en situation de handicap, en abordant cette question dès le recrutement et en reconnaissant que les différents types de handicap nécessitent des aménagements spécifiques. Par ailleurs, la Commission pour les réfugiés en Zambie a inclus les « groupes de migrants vulnérables » au sein de leur catégorie des « autres personnes concernées », cherchant des solutions durables pour ceux qui ne sont ni réfugiés ni demandeurs d'asile, mais qui ont besoin de protection. Le changement climatique n'a été un thème majeur dans aucune des activités examinées. Le thème transversal des droits de l'Homme a été intégré dans toutes les activités du projet ; les droits des travailleurs migrants dans la composante relative à la migration de main-d'œuvre et les droits de l'Homme de manière plus générale dans la composante relative à la migration mixte.

Des problèmes occasionnels de chevauchement et de manque de complémentarité entre les OPNU se sont parfois posés. Au cours de la phase de formation du projet, il y a eu un débat entre l'OIT et l'OIM quant à savoir qui serait l'agence chef de file privilégiée. L'OIM estimait, avec une certaine justification, que son vaste mandat en matière de migration lui conférait un avantage par rapport à l'OIT, dont le mandat était plus limité. La forte présence de l'OIM sur le terrain, avec un bureau dans chaque pays de la région, a également fait l'objet de discussions. En fin de compte, les relations entre les deux agences sont devenues harmonieuses et, à la fin du projet, il ne restait aucune trace du différend initial.

En termes budgétaires, l'OIT et l'OIM ont dominé (Tableau 2 ci-dessus), de sorte que la migration mixte a été perçue par certaines parties prenantes comme largement un complément à un projet de migration de main-d'œuvre. Les expériences de coordination entre l'OIT et l'OIM ont été mitigées (par exemple, des ateliers se chevauchant et/ou faisant double emploi dans les États insulaires), avec certains exemples de chevauchement, comme la proposition d'ateliers sur les mêmes thèmes ou sujets. L'indépendance des bureaux nationaux de l'OIM a pu être un facteur contributif.

Au cours des premiers mois du projet, la CDAA s'est montrée réticente à participer, car elle estimait que, compte tenu de son pouvoir de rassemblement de tous les pays bénéficiaires, elle aurait dû être un partenaire de mise en œuvre ayant une responsabilité égale à l'égard des résultats. Toutefois, cette question a coïncidé avec des retards bien plus importants dus à la COVID, de sorte qu'on ne peut pas affirmer qu'elle ait entravé de manière significative la performance du projet.

Il existe un large consensus pour reconnaître que, durant les premiers mois du projet, alors que les perturbations liées à la COVID étaient à leur comble, les réunions de coordination hebdomadaires convoquées par l'OIT entre les OPNU ont joué un rôle significatif dans la réalisation des objectifs. Dans le cadre de la prolongation sans frais de 2024, la fréquence des réunions de coordination a été réduite en conséquence, à mesure que le nombre d'activités du projet diminuait.

Bien que la collaboration entre les OPNU ait réuni diverses expertises, la mise en œuvre a révélé des difficultés de coordination qui ont affecté l'exécution du projet. Ces difficultés ont eu des effets notables sur la mise en œuvre et l'exécution du projet. Le manque de clarté des rôles et des responsabilités des parties prenantes a entraîné une certaine confusion quant à la participation et à la responsabilité, ce qui a parfois ralenti les progrès. Dans certains cas, la collaboration inter-agences s'est avérée difficile, les agences travaillant parfois séparément et faisant double emploi, comme on l'a vu dans la coordination entre l'OIM et l'OIT en Zambie, ainsi que dans les États insulaires. Le manque de personnel a également rendu plus difficile la gestion de la charge de travail et le respect des délais de livraison de certaines composantes du projet. En outre, les processus de transfert entre les partenaires chargés de la mise en œuvre n'ont pas toujours été fluides, ce qui a entraîné des lacunes et des inefficacités occasionnelles et mis en évidence la valeur d'une communication régulière et de transitions structurées. Ces problèmes de coordination ont quelque peu affecté le rythme et la cohérence globale de la mise en œuvre du projet.

## 2.3. EFFICACITE

| | |
|---|---|
| **Questions d'évaluation :** | 7. Quels progrès ont été accomplis dans l'atteinte des objectifs/résultats globaux du projet et quels ont été les principaux facteurs contributifs et les défis à relever ?<br>8. Quels résultats imprévus du projet ont été identifiés, le cas échéant ?<br>9. Dans quelle mesure la structure de gestion et de gouvernance mise en place a-t-elle fonctionné stratégiquement en interne (parmi les OPNU) et avec toutes les parties prenantes et partenaires clés dans les pays ciblés, les agences des Nations Unies et le donateur pour atteindre les objectifs du projet ? Cette structure de gouvernance prend-elle en compte les dimensions de genre et d'inclusion ?<br>10. Comment le projet a-t-il affecté l'expérience des différentes catégories de migrants se déplaçant dans les couloirs migratoires pertinents pour le projet ?<br>11. Comment le rôle de l'OIT en tant qu'agence chef de file a-t-il affecté l'efficacité du projet ? |

Le projet SAMM a contribué aux progrès vers les deux principaux Objectifs stratégiques :

1. un environnement politique amélioré pour la gestion des migrations et
2. une prise de décision renforcée et informée ainsi qu'une gestion des flux migratoires mixtes.

Il s'agissait essentiellement d'un projet de formation et de renforcement des capacités et des institutions. Comme le montre le tableau des résultats cumulés par rapport aux objectifs à la fin du projet (Annexe 3), le projet a contribué de manière significative à l'amélioration de la gestion des migrations dans la région. Par exemple, grâce à son partenariat avec la CDAA, le projet a fait progresser la gouvernance de la migration de main-d'œuvre et la migration mixte dans toute l'Afrique australe. Parmi les réalisations notables, citons l'introduction de l'outil de suivi du plan d'action de la CDAA sur la migration de main-d'œuvre en 2022, la contribution à la révision des Groupes de travail du COMESA sur la libre circulation des personnes, le développement d'une plateforme de données sur les migrations (Pôle régional de données migratoires), la finalisation de l'inventaire des données sur les migrations mixtes et l'élaboration de politiques dans la CDAA et la région de la COI, et le soutien à la formulation de stratégies nationales sur la migration de main-d'œuvre dans plusieurs pays de la CDAA. En outre, le projet a apporté une contribution importante à la protection des

travailleuses domestiques migrantes et a fourni une assistance cruciale aux migrants bloqués et vulnérables par le biais de programmes de retour volontaire.

L'adoption des politiques élaborées et leur mise en œuvre est toutefois un processus qui demande du temps. Le processus d'élaboration des politiques, qui comprend la rédaction (souvent avec le soutien d'un projet), l'examen par le cabinet et le législateur, et l'adoption finale, peut prendre des années. La rotation du personnel institutionnel est également un problème. De nombreuses personnes interrogées au sein du gouvernement ont estimé qu'un renforcement continu des capacités et un soutien sont nécessaires pour mettre en œuvre les politiques une fois qu'elles ont été adoptées, un point de vue partagé par les personnes impliquées dans la planification et la mise en œuvre des activités de renforcement des capacités. Un processus en cours, ou accéléré, n'est pas un résultat obtenu. Si des progrès ont été réalisés, on ne peut pas dire que d'autres aspects plus concrets des deux OS - amélioration de l'accès et des moyens efficaces de migration de main-d'œuvre et amélioration de la protection des migrants vulnérables - ont été pleinement atteints.

À quelques exceptions près (par exemple, la mise à disposition de fonds pour héberger les migrants bloqués par la crise de la COVID), l'équipe d'évaluation ne dispose que de peu d'éléments prouvant que le projet a eu un effet concret sur l'expérience des migrants. Comme indiqué, le projet était axé sur le renforcement des capacités et la formation, avec une forte orientation vers le développement de la politique et de la gouvernance ainsi que le renforcement des institutions ; il a fourni peu d'assistance directe. Les personnes interrogées dans le cadre de l'enquête électronique qui étaient des travailleurs de première ligne ont répondu que leur formation avait amélioré leurs connaissances et leurs compétences, mais cela ne signifie pas nécessairement que leur efficacité s'en est réellement accrue. Le projet était fondamental ; il a mis en place des cadres, parfois des compétences.

Le projet a renforcé la capacité des institutions chargées de l'application de la loi, telles que les parquets, à traiter les questions liées à la migration relevant de leur compétence. La collecte et la gestion des données sont apparues comme un élément essentiel d'une gouvernance efficace des migrations. Plusieurs pays[17] ont mis au point des systèmes spécialisés, notamment des systèmes d'information sur la migration de main-d'œuvre et des bases de données sur la traite des personnes, afin d'améliorer la prise de décision fondée sur des preuves. Cependant, des défis en matière de collecte, d'analyse et de partage des données ont persisté dans tous les pays. Alors que l'un des objectifs du projet était d'encourager la création de bases de données statistiques nationales harmonisées sur les migrations, fusionnant les données sur les migrations et les données administratives (en particulier les enquêtes sur la main-d'œuvre, mais aussi d'autres enquêtes sur les ménages), les progrès ont été très limités. Par exemple, un Système d'information sur le marché du travail a été mis en place en Zambie. De nombreux ateliers et formations se sont avérés utiles pour définir les concepts de base de la migration de main-d'œuvre et de la migration mixte, mais l'application réelle a pris du retard. Le manque de capacité de nombreux bureaux statistiques des pays de la CDAA persiste. Les personnes qui ont participé activement à la formation et au renforcement des capacités dans la région ont exprimé des doutes quant aux progrès réalisés en matière d'harmonisation régionale des données sur les migrations et de fusion des données sur les migrations avec d'autres données administratives.

[17] En ce qui concerne ce dernier point, tous les pays de la CDAA ont signé le Protocole des Nations Unies visant à prévenir, réprimer et punir la traite des personnes, en particulier des femmes et des enfants (le Protocole sur la traite). À l'exception des Comores, tous les autres pays l'ont signé avant la mise en œuvre du projet SAMM. Dans le cadre du projet SAMM, l'ONUDC, en coordination avec le secrétariat de la CDAA et les États membres de la CDAA, a mis en place un système régional de collecte de données sur la traite des personnes, ce qui a permis une collecte et une compilation plus coordonnées des données sur la traite des personnes. Le système n'a été mis en place que dans huit pays, à savoir :

1. Afrique du Sud
2. Namibie
3. Malawi
4. Zambie
5. Zimbabwe
6. Lesotho
7. Madagascar
8. Botswana

Couvrant 16 pays, plusieurs initiatives transfrontalières ont été mises en place dans le but de renforcer la collaboration entre pays voisins, d'échanger et de gérer des données, et de développer des cadres communs d'assistance et de protection pour les migrants, les réfugiés et les demandeurs d'asile vulnérables. Sept plateformes transfrontalières ont été créées pour renforcer la collaboration, échanger les meilleures pratiques et développer des plans d'action communs[18], avec en parallèle sept autres réunions de forums de collaboration transfrontalière sur la protection et l'assistance aux migrants vulnérables[19]. Plus précisément, un forum transfrontalier entre la Namibie et la Zambie visait à améliorer la coopération bilatérale en matière de gestion des migrations et a réuni les autorités responsables de la gestion des migrations et des frontières[20]. Concernant la traite des personnes et le trafic illicite de migrants, Eswatini et le Mozambique ont été impliqués dans la mise en place d'un engagement bilatéral transfrontalier[21]. Deux forums transfrontaliers entre le Lesotho et l'Afrique du Sud visaient à établir un cadre de collaboration en matière de prévention de la criminalité[22]. Le projet visait également à installer ou à améliorer les Systèmes d'Information pour la Gestion des Frontières (SIGF), et à renforcer les capacités des agents en matière de collecte, d'analyse et de protection des données[23]. En outre, un forum de collaboration transfrontalière entre le Zimbabwe et l'Afrique du Sud s'est concentré sur la protection des enfants en mouvement, dans le cadre des opérations menées à l'aide des Systèmes d'analyse des données migratoires (MIDAS)[24].

Au niveau régional, les lignes directrices de la CDAA sur la portabilité transfrontalière de la sécurité sociale ont été adoptées par cinq États membres de la CDAA[25]. Ces initiatives bilatérales ont renforcé la collaboration entre les pays en matière de migration et de gestion des frontières, ainsi que les dialogues interrégionaux. À la suite des lignes directrices de la CDAA sur la portabilité des prestations de sécurité sociale, le Fonds de pension des Seychelles a annoncé son intention d'étendre la protection sociale aux travailleurs migrants en 2024[26].

L'engagement régional de la diaspora a été mis en avant par le projet SAMM, en particulier lors du Forum régional d'engagement et d'investissement de la diaspora en Afrique australe qui s'est tenu à Maurice (octobre 2022)[27]. Cet événement a réuni les États membres de la CDAA, l'Union Africaine, des institutions financières et des partenaires afin d'encourager les partenariats, les investissements durables et le transfert de compétences. Il s'est appuyé sur une étude régionale du SAMM de 2020 sur les envois de fonds et a nourri le dialogue politique. Le Mozambique a joué un rôle clé en accueillant le Dialogue ministériel 2021 pour l'Afrique australe[28] (MIDSA) à Maputo, au cours duquel la Déclaration de Maputo sur la diaspora a été adoptée. Le projet a également contribué à la mise en place de la page Diaspora d'Afrique australe pour la cartographie et l'engagement. Le Mozambique a récemment renforcé ses efforts nationaux avec l'approbation en octobre 2024 de la Politique de la diaspora du Mozambique et sa stratégie de mise en œuvre[29] (PDMEI). Le rapport de l'OIT de 2023 intitulé « Étude sur l'examen des pratiques existantes des États membres de la

[18] Ces collaborations ont eu lieu entre le Malawi et la Tanzanie, le Malawi et la Zambie, la Zambie et le Zimbabwe. RAPPORT D'AVANCEMENT ANNUEL 1 1er janvier 2020 – 31 décembre 2020, et RAPPORT D'AVANCEMENT ANNUEL 4 ,1er janvier 2023 – 31 décembre 2023
[19] Ces collaborations ont eu lieu entre le Mozambique et le Zimbabwe, la Zambie et le Zimbabwe, le Zimbabwe et l'Afrique du Sud, la Zambie et la Namibie, ainsi que le Mozambique et la Tanzanie.
[20] Un atelier a ensuite été organisé, qui a abouti à l'élaboration de 14 points d'action et de recommandations concrètes visant à renforcer la collaboration en matière de gestion des frontières, notamment la mise en place d'un mécanisme national d'orientation transnational (MNO) entre les deux pays.
[21] RAPPORT ANNUEL D'AVANCEMENT 3, 1er janvier 2022 – 31 décembre 2023
[22] RAPPORT ANNUEL D'AVANCEMENT 1, 1er janvier 2020 – 31 décembre 2020
[23] RAPPORT ANNUEL D'AVANCEMENT 3, 1er janvier 2022 – 31 décembre 2023
[24] RAPPORT ANNUEL D'AVANCEMENT 3, 1er janvier 2022 – 31 décembre 2023, RAPPORT ANNUEL D'AVANCEMENT 2, 1er janvier 2021 – 31 décembre 2022, et RAPPORT ANNUEL D'AVANCEMENT 4, 1er janvier 2023 – 31 décembre 2023
[25] Il s'agit de l'Eswatini, du Lesotho, du Malawi, de l'Afrique du Sud et du Zimbabwe.
[26] Rapport narratif annuel SAMM 2024, OIT, 10 avril 2025
[27] Rapport du Forum régional sur l'engagement et l'investissement de la diaspora en Afrique australe. 17-19 octobre 2022, Belle Mare, Maurice.
[28] Organisation internationale pour les migrations (OIM) (2023). *Étude visant à examiner les pratiques existantes dans les États membres de la Communauté de développement de l'Afrique australe en matière d'engagement de la diaspora et d'utilisation productive des envois de fonds dans la région*. OIM, Genève.
[29] Resolução n.º 67/2024, de 5 de Dezembro. Aprova a Política da Diáspora de Moçambique e Estratégia de sua Implementação, abreviadamente designada por PDMEI.

Communauté de développement de l'Afrique australe en matière d'engagement de la diaspora et d'utilisation productive des envois de fonds dans la région » s'est concentré sur des questions telles que l'utilisation des envois de fonds, les données, les réseaux, la circulation des compétences et d'autres questions dans le cadre du projet.

Le projet n'a pas eu de conséquences majeures imprévues, qu'elles soient négatives ou positives. Quelles que soient les forces hostiles à l'(im)migration de main-d'œuvre et aux migrants mixtes existant au niveau national – et elles sont considérables – elles n'ont pas été aggravées par le projet et ses activités ; c'est-à-dire qu'en traitant la migration comme une question de développement, d'intégration régionale et de droits de l'Homme, le projet n'a pas engendré de réactions négatives. Le projet a rassemblé les pays, créant des opportunités de partage d'expériences et parfois de développement d'accords. Par exemple, les Seychelles, l'Eswatini et le Lesotho vont rédiger des protocoles d'entente (PE) ou des accords bilatéraux sur la migration de main-d'œuvre (ABMMO). Les plans nationaux de migration de main-d'œuvre (NLMP) de l'Eswatini et des Seychelles étaient déjà en place avant le projet SAMM, mais le projet a contribué à identifier les lacunes, à élaborer des plans d'action et à suggérer des améliorations. Les unités de migration de main-d'œuvre ont été renforcées. Plus précisément, le projet a révisé le NLMP de l'Eswatini, qui a été adopté en août 2023[30].

Toutes les personnes interrogées ont reconnu que l'équipe de gestion du projet de l'OIT était confrontée à une tâche difficile en raison de la grande complexité du projet, qui comportait deux dimensions (migration de main-d'œuvre et migration mixte, cette dernière étant elle-même extrêmement hétérogène), quatre OPNU, trois REC et seize pays. L'équipe du projet a réagi en adoptant une stratégie de programmation, de coordination et de rapport de « décentralisation » - rendant les OPNU largement indépendantes, y compris dans leurs interactions avec les partenaires nationaux. Les participants au niveau national, qu'il s'agisse des OPNU ou des bénéficiaires, n'ont eu qu'un contact limité avec le personnel du projet de Pretoria. La coordination entre les bureaux régionaux et nationaux a parfois été problématique. Cependant, et bien que le projet ait été principalement mis en œuvre au niveau national, une approche décentralisée, avec une coordination assurée au niveau régional par les coordinateurs de projet des 4 OPNU, était appropriée.

Pour donner un exemple de décentralisation, le rapportage commencé en grande partie avec les points focaux nationaux (ou CER) des OPNU, était consolidé par les points focaux régionaux des OPNU ou les coordinateurs de projet au niveau de Pretoria, puis était regroupé par l'équipe de suivi et d'évaluation du projet. Associé à des réunions de coordination inter-agences, en particulier pendant la phase difficile de la COVID du projet, ce système a fonctionné de manière acceptable. Toutefois, un inconvénient était qu'il impliquait inévitablement que les rapports narratifs annuels du projet avaient tendance à être un inventaire des produits et des activités (ateliers, formations, consultations consultatives sur les politiques, etc.) et manquaient d'une dimension de résultats et d'impact. Cette situation a persisté malgré un atelier de formation des partenaires du projet SAMM sur la formation de gestion axée sur les résultats organisé en octobre 2021, consacré au suivi et à l'évaluation.

Le projet a pris en compte l'égalité des genres et l'autonomisation des femmes, ainsi que l'inclusion, mais rien ne prouve que la structure de gouvernance du projet ait été explicitement conçue pour les promouvoir. Comme décrit dans le plan d'action du projet, le projet SAMM suit le Protocole de la CDAA sur le genre et le développement (2008) révisé en 2015 et adopté en 2016, la politique du COMESA en matière de genre adoptée en 2002, qui est intégrée dans tous les programmes du COMESA, ainsi que le Plan d'action de l'UE en matière de genre 2016-2020.

Au cours de sa mise en œuvre, le projet SAMM a élaboré une stratégie et un plan d'action pour l'intégration de la dimension de genre[31], alignés sur l'Agenda 2030 et les principaux ODD 5 et 8. Le

[30] L'Eswatini lance sa politique nationale en matière de migration de main-d'œuvre (10 mai 2025). https://www.ilo.org/resource/article/eswatini-launches-national-labour-migration-policy
[31] Stratégie et plan d'action pour l'intégration de la dimension de genre, Objectif de la stratégie et du plan d'action pour l'intégration de la dimension de genre

plan d'action tient compte des vulnérabilités spécifiques au genre, des handicaps, des jeunes et des enfants. Il garantit la mise à niveau des cadres mondiaux et régionaux en matière de genre afin de les aligner sur les protocoles et conventions existants[32]. Grâce au projet SAMM, les considérations liées au genre sont intégrées dans la législation, les politiques et les pratiques en matière de migration. Par exemple, la politique nationale pour l'emploi (PNE) 2024-2028 de Maurice reprend la mise en œuvre du cadre de mobilité des compétences[33]. Ce cadre, finalisé en 2023, garantit l'alignement entre l'offre et la demande sur le marché du travail grâce à une approche sensible au genre[34]. Un autre exemple est le NLMP de l'Eswatini datant de 2019, qui ne comportait aucune approche genrée de la migration de main-d'œuvre[35]. La troisième composante politique du plan de mise en œuvre élaboré par le SAMM est consacré au « travail décent pour les femmes et les hommes migrants »[36].

Le SAMM a également élaboré une boîte à outils médiatique sur la migration de main-d'œuvre dans la région de la CDAA, avec un paragraphe consacré au genre.[37] Les questions de genre, ainsi que les droits de l'Homme, sont systématiquement pris en compte dans tous les plans d'action, feuilles de route et évaluations élaborés par le projet[38]. Une attention particulière est accordée à l'intégration du genre dans la gestion des données[39]. Il en va de même dans les lignes directrices[40] visant à élaborer des cadres de protection sociale complets afin d'atténuer les risques d'exploitation et d'abus. En outre, l'égalité des genres a été garantie dans toutes les activités de renforcement des capacités proposées par les 4 OPNU, avec une participation d'environ 50 % de femmes[41].

## 2.4. EFFICIENCE

| | |
|---|---|
| **Questions d'évaluation :** | 12. À quel niveau le projet a-t-il alloué des ressources (financières, humaines, soutien technique, etc.) de manière stratégique et opérationnelle en termes de produits, de résultats et d'impact escomptés, y compris la performance ?<br>13. Dans quelle mesure les ressources ont-elles été allouées pour traiter les thèmes transversaux des Nations Unies (tels que les droits de l'Homme, l'égalité des genres, l'inclusion des personnes handicapées et d'autres groupes vulnérables, le changement climatique), ainsi que |

[32] Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes (CEDAW, 1979) https://asiapacific.unwomen.org/sites/default/files/Field%20Office%20ESEAsia/Docs/Publications/2020/03/ap-1-Convention-Text_Eng.pdf. Plateforme et la Déclaration de Pékin pour l'action (BPfA, 1995) https://www.unwomen.org/sites/default/files/Headquarters/Attachments/Sections/CSW/PFA_E_Final_WEB.pdf. Protocole à la Charte africaine des droits de l'Homme et des peuples relatif aux droits des femmes en Afrique, plus connu sous le nom de Protocole de Maputo (2005) https://au.int/sites/default/files/treaties/37077-treaty-charter_on_rights_of_women_in_africa.pdf

[33] Ministère du Travail, du Développement des ressources humaines et de la Formation, Rapport sur le projet SAMM de l'OIT : Cadre de mobilité des compétences : Maurice, SAMM, OIT, avril 2023

[34] La rédaction du cadre a débuté par une étude commandée par l'OIT/SAMM pour le compte du ministère du Travail, du Développement des ressources humaines et de la Formation (MLHRDT). Jonathan Crush et Vincent Williams MAURICE : ÉTUDES SUR LA MIGRATION DE MAIN D'ŒUVRE, https://www.sammproject.org/wp-content/uploads/download-manager-files/English-Mauritius-Labour-Migration-Review-Digital.pdf

[35] Entretien avec le point focal pour la migration de main-d'œuvre.

[36] POLITIQUE DE MIGRATION DE MAIN-D'ŒUVRE DE L'ESWATINI – PLAN DE MISE EN ŒUVRE Objectif : réglementer efficacement la migration de main-d'œuvre, en garantissant une immigration et une émigration sûres, ordonnées et régularisées à des fins professionnelles. https://www.sammproject.org/wp-content/uploads/download-manager-files/Eswatini-Implementation-Plan-NLMP-2023-final.pdf

[37] Rapport sur la migration de main-d'œuvre dans la région de la CDAA, Boîte à outils pour les médias, Genre et migration de main-d'œuvre dans la région de la CDAA, OIT 2024.

[38] On peut citer par exemple la Feuille de route pour l'éradication de l'apatridie 2022-2024, l'Amélioration des systèmes d'asile, le Renforcement des capacités et les solutions générales en Afrique australe 2022-2023, ou l'Évaluation de la politique migratoire et du cadre institutionnel au Botswana, aux Comores, en Eswatini, à Madagascar, aux Seychelles, en Namibie, en Afrique du Sud, en Zambie et au Zimbabwe (2022).

[39] Exemple : données sur la migration mixte et élaboration de politiques dans la région de l'Afrique australe

[40] Par exemple, les lignes directrices pour un recrutement équitable et éthique dans la région de la CDAA, rapport final de septembre 2024

[41] Un calcul de 3 ateliers de formation par OPNU montre une moyenne de 50 % d'égalité entre les genres pour l'ONUDC, 51,6 % pour l'OIM et 56,1 % pour l'OIT, tandis que les évaluations du HCR sur les vulnérabilités des réfugiés et des demandeurs d'asile représentent 50 %.

ceux spécifiques aux OPNU en lien avec les produits et les résultats du projet ?
14. Comment le rôle de l'OIT en tant qu'agence chef de file a-t-il affecté l'efficience de l'utilisation des ressources du projet ?

Au niveau thématique le plus élevé, l'allocation des ressources du projet au renforcement des capacités, à l'assistance technique et au développement institutionnel a été judicieuse. Certaines personnes interrogées au niveau des pays ont estimé que le contrôle budgétaire à Pretoria entraînait des retards dans la prise de décision et le décaissement des fonds pour les partenaires locaux. Des retards dans le décaissement des fonds sont survenus en raison de la décision de l'Union européenne de suspendre les paiements en 2023 et 2024 jusqu'à ce qu'elle reçoive les rapports sur les décaissements et des éclaircissements concernant le processus de prolongation sans frais. L'OIT a déployé des efforts pour répondre à ces préoccupations et faciliter la reprise rapide des activités du projet. Certains pays partenaires nationaux ont été confrontés à des pénuries de personnel persistantes qui ont compromis à la fois la mise en œuvre du projet et sa viabilité à long terme. Bien que le projet fournisse un financement pour les activités, il ne prévoyait pas de ressources pour les postes supplémentaires nécessaires afin d'assurer un impact durable. D'autres ont objecté que les allocations financières favorisaient de manière disproportionnée la mise en œuvre régionale par rapport à la mise en œuvre locale, créant des goulets d'étranglement procéduraux qui entravaient les interventions spécifiques au pays.

Les approches régionales de la gestion des migrations se sont révélées à la fois prometteuses et limitées. L'implication d'organismes régionaux tels que le COMESA a facilité l'engagement avec les États membres et favorisé des approches harmonisées de la gouvernance des migrations. Toutefois, la diversité des priorités et des capacités nationales a compliqué la mise en œuvre régionale. Le développement de bases de données régionales sur les migrations et de comités ministériels conjoints responsables de l'immigration et de la migration de main-d'œuvre ont constitué des étapes positives vers la coordination régionale.

La macro-distribution des ressources, c'est-à-dire entre les agences des Nations Unies, était inégale. Le problème majeur était l'avantage de l'OIT (migration de main-d'œuvre) et de l'OIM (aspects de la migration de main-d'œuvre et de la migration mixte) par rapport à l'ONUDC (TEH, TIM) et au HCR (protection). Ceci, combiné à la force du système tripartite de l'OIT[42], a conduit à un projet largement perçu par les personnes interrogées comme un projet de migration de main-d'œuvre avec un complément de migration mixte. L'absence de plan de travail spécifiant les partenariats entre les quatre agences et de TdR pour chaque agence a entravé la complémentarité et la coordination, affectant ainsi l'efficience du projet. L'« Unité d'action des Nations Unies » consistant à établir un partenariat entre les quatre agences était bien conçue, mais lors de sa mise en œuvre, elle est devenue l'une des quatre agences poursuivant des programmes qui étaient plus souvent multiples que conjoints. L'équipe d'évaluation n'a pas ressenti un fort sentiment de partenariat inter-agences.

L'égalité des genres et l'inclusivité ont été abordées dans le cadre des QE liés à la Cohérence et à l'Efficacité. Les OPNU ont fait preuve de différents niveaux d'engagement envers les thèmes transversaux dans leur allocation de ressources (par exemple, dans le domaine des droits des migrants), l'OIM s'est davantage concentrée sur la protection des victimes de la traite, et l'ONUDC a mis l'accent sur les cadres juridiques et le renforcement des capacités d'application de la loi. Cependant, plusieurs parties prenantes ont estimé que, même lorsque les thèmes transversaux étaient reconnus dans les documents de projet et les supports de formation, les ressources

[42] Le système tripartite de l'OIT est une structure unique au sein des Nations Unies, où les gouvernements, les employeurs et les représentants des travailleurs sont tous représentés de manière égale et ont leur mot à dire dans l'élaboration des politiques et la définition des normes. Cette structure est conçue pour favoriser le dialogue social et garantir que les différents points de vue de ces trois groupes sont pris en compte dans la formulation des politiques du travail. Pour plus d'informations https://www.ilo.org/about-ilo/structure#:~:text=ILO%20Tripartite%20Constituency&text=This%20tripartite%20structure%20makes%20the,elaborate%20labour%20standards%20and%20policies

financières spécifiquement affectées à leur traitement étaient insuffisantes pour la mise en œuvre au niveau local, où des avantages tangibles pour les bénéficiaires vulnérables étaient nécessaires.

## 2.5. ORIENTATION VERS L'IMPACT

| | |
|---|---|
| **Questions d'évaluation :** | 15. Quel niveau d'influence le projet a-t-il eu sur la gouvernance des migrations de main-d'œuvre et des migrations mixtes sur les politiques et les pratiques aux niveaux national et CER ?<br>16. Le projet contribue-t-il à l'élargissement de la base de connaissances et à l'élaboration de preuves concernant les résultats et les impacts du projet ? Si oui, comment ces connaissances sont-elles gérées et/ou mises à la disposition des autres de manière efficace et efficiente ? |

Comme nous l'avons vu dans le chapitre sur l'Efficacité, le dernier rapport d'avancement sur les résultats cumulés par rapport aux objectifs fait état de progrès substantiels au niveau des politiques, mais moins en ce qui concerne les pratiques réelles, c'est-à-dire la mise en œuvre. Les fonctionnaires gouvernementaux interrogés ont exprimé un certain degré de frustration face à la lenteur du passage d'une idée à une politique, d'un plan d'action à l'adoption et à la mise en œuvre effectives. Cette frustration résulte d'une combinaison de défis au niveau du projet et d'une dynamique politique plus large. Du point de vue du projet, les principales limitations comprenaient des allocations budgétaires insuffisantes pour répondre aux attentes du gouvernement, ainsi que des difficultés de coordination et de communication. L'engagement auprès des institutions gouvernementales s'est avéré essentiel mais difficile dans tous les pays concernés par le projet. La nature bureaucratique des opérations gouvernementales retarde souvent la mise en œuvre du projet, notamment en ce qui concerne l'élaboration de la législation et des politiques. Dans certains pays, l'élaboration de la législation relative aux migrations a été retardée par des priorités gouvernementales concurrentes et de longs processus d'approbation. Parallèlement, un certain nombre de politiques et de plans d'action nationaux en matière de migration de main-d'œuvre ont été élaborés avec le soutien du projet. Un événement particulièrement notable, survenu en Afrique du Sud à la fin du mois de mai 2025, a été l'approbation par le Cabinet du Livre blanc sur la politique nationale en matière de migration de main-d'œuvre, ouvrant la voie à l'examen par le Parlement du projet de loi visant à réglementer l'emploi des ressortissants étrangers[43]. L'engagement, tant au niveau de la CDAA et des États membres qu'au niveau du COMESA, en faveur d'une meilleure gestion des migrations pour protéger les droits des migrants tout en abordant les dimensions économiques et sociales de la migration est évident et peut être attribué en partie à l'aide apportée par le projet.

Le projet a contribué de manière significative à la base de connaissances par le biais d'études, de bases de données sur les migrations, de profils migratoires par pays, d'études spéciales sur l'apatridie, etc. La création de groupes de travail sur la migration de main-d'œuvre, de comités techniques, de systèmes d'information sur le marché du travail, la promotion de pratiques de recrutement éthiques, etc. sont autant d'éléments susceptibles de profiter aux travailleurs migrants. L'élaboration de données dans des domaines tels que la traite des êtres humains peut avoir des effets positifs sur la prévention et la protection des victimes, tout comme le renforcement des institutions dans les agences s'occupant des réfugiés et des demandeurs d'asile.

[43] Les exemples comprennent :
- Plan d'action pour la migration de main-d'œuvre de la CDAA (LMAP) (2020-2025)
- Politique nationale en matière de migration de main-d'œuvre (NLMP) : Namibie (2020), Zimbabwe (2020), Eswatini (2023).
- D'autres pays étaient en train d'élaborer leur NLMP, notamment le Botswana et le Mozambique
- Plan national de mise en œuvre de la migration de main-d'œuvre pour la Zambie (2022)
- Stratégie nationale de migration de main-d'œuvre pour la Zambie (2024)
- Politique nationale de migration et de développement pour le Lesotho (2022).

## 2.6. DURABILITE

| | |
|---|---|
| **Questions d'évaluation :** | 17. Comment la stratégie et la gestion du projet sont-elles orientées vers la durabilité ? Le projet met-il systématiquement en œuvre une stratégie de sortie ? |

Les interventions du projet, bien qu'elles n'aient pas toujours été clôturées ou finalisées, ont mis en place les bases d'une gestion et d'une gouvernance améliorées des migrations, et ont contribué au développement des compétences nécessaires à leur mise en œuvre. Certaines d'entre elles doivent se poursuivre dans le cadre d'autres interventions financées par d'autres fonds[44]. L'intégration des composantes du projet dans certains plans d'action nationaux et structures gouvernementales a constitué une étape importante vers la durabilité.

Parmi les autres résultats nécessitant une attention continue et un soutien soutenu figurent les stratégies en matière de migration de main-d'œuvre, qui ont généralement été approuvées au cours de la dernière période du projet. Des efforts supplémentaires sont nécessaires pour mettre en œuvre les politiques d'engagement de la diaspora. Une coordination régionale renforcée est essentielle pour traiter les questions transfrontalières telles que la traite et le trafic illicite, ce qui nécessite une plus grande collaboration avec les pays voisins.

Enfin, il sera essentiel d'obtenir un soutien financier fiable pour pérenniser ces résultats ; par conséquent, un plan de retrait progressif solide et clair était nécessaire pour gérer et garantir l'accès continu aux connaissances et aux outils développés au cours du projet. Cependant, la planification de la durabilité a été un aspect négligé de la mise en œuvre du projet. Les plans de formation et d'ateliers ne comportaient souvent aucune composante de suivi. Les parties prenantes ont constamment souligné la nécessité d'élaborer des stratégies de sortie et des plans de retrait progressif pour garantir la poursuite des résultats positifs après l'achèvement du projet.

Bien qu'une stratégie de sortie ait été préparée au cours des derniers mois du projet, rien ne prouve qu'elle ait été effectivement mise en œuvre. De nombreuses parties prenantes, y compris le personnel des agences des Nations Unies, ont fait part de leur confusion quant à la conclusion du projet. Bien qu'une réunion régionale ait été organisée à Harare, au Zimbabwe, en octobre 2024 pour discuter de la clôture du projet, des partenaires ont déclaré n'avoir jamais reçu de documentation officielle concernant les plans de durabilité ou les stratégies de continuation. Selon l'équipe de gestion du projet, le rapport sur la durabilité a été partagé avec l'ensemble des parties prenantes un mois après la conclusion de la réunion au Zimbabwe, mais aucun commentaire n'a été reçu. Certains cadres institutionnels ont été mis en place, comme l'intégration d'un programme contre la traite des êtres humains dans les écoles de formation de la police et de l'immigration et la création de groupes de travail sur la migration de la main-d'œuvre, mais il y a peu de preuves d'une stratégie de sortie systématique. Malgré les structures institutionnelles mises en place, l'absence d'une stratégie de sortie claire et bien communiquée soulève des inquiétudes quant à la viabilité à long terme des réalisations du projet.

Les personnes interrogées ont presque toutes appelé à la poursuite du renforcement des capacités et de l'assistance technique. Bien que de nombreuses sessions de formation aient été organisées, les parties prenantes ont souligné la nécessité d'un renforcement des capacités plus complet, permettant de créer des institutions durables capables de gérer efficacement les questions migratoires. La mise en place de groupes de travail sur la migration de main-d'œuvre, de systèmes

[44] À Maurice, par exemple, le Code de conduite a été finalisé avec le SAMM. Le ministère compétent pour le CC s'applique également aux travailleurs migrants, et l'OIM continue à travailler sur cette question grâce à un financement suisse. En Zambie, la stratégie en matière de migration de main-d'œuvre (2024-2028) est actuellement mise en œuvre par le gouvernement avec la participation des syndicats, malgré les difficultés budgétaires. Ils ont décidé d'intégrer des activités spécifiques dans leur plan et leur budget annuels. En Namibie, le ministère du Travail a obtenu des contributions financières par le biais de mandats gouvernementaux afin de garantir la mise en œuvre de la migration de main-d'œuvre, et une division de la migration de main-d'œuvre a été créée au sein du ministère pour poursuivre le travail initié dans le cadre du projet. En Zambie et en Namibie, rien n'indique qu'une intervention soit en cours dans le cadre des OPNU.

d'information et de structures de gouvernance a constitué une avancée positive vers l'institutionnalisation, mais celle-ci est encore loin d'être achevée.

# 3. CONCLUSIONS

| | |
|---|---|
| **Conclusion 1 :** | **Le projet était très pertinent par rapport aux besoins partagés par les pays de la région de l'Afrique australe et de l'océan Indien, bien qu'il ait été davantage orienté vers le continent que vers les États insulaires. [Basée sur les Résultats relatifs à la pertinence et à la cohérence].** |

Le projet s'est concentré sur la gestion et la gouvernance des migrations. À travers ses deux dimensions, la migration de main-d'œuvre et la migration mixte, le projet a mis en œuvre une approche globale répondant à un besoin avéré de meilleures politiques publiques et d'une meilleure mise en œuvre des politiques. Les défis migratoires dans la région de l'Afrique australe et de l'océan Indien sont en effet critiques et se reflètent dans les cadres et les politiques, notamment de la CDAA et du COMESA (la migration dans les États insulaires est hétérogène, il n'y a donc pas de politique pertinente de la COI). Par le biais de formations, du renforcement des capacités et du soutien à l'élaboration de politiques, le projet a comblé les lacunes institutionnelles et de gouvernance et a établi des cadres dans les pays participants pour répondre aux positions de la région et des pays en tant que pays d'origine, de transit et de destination. Dans l'ensemble, cependant, le projet était davantage orienté vers les États continentaux que vers les États insulaires.

| | |
|---|---|
| **Conclusion 2:** | **Bien que les quatre OPNU aient contribué et qu'il y ait eu quelques exemples épars d'actions conjointes ou complémentaires, le projet a été largement perçu comme un projet de migration de main-d'œuvre. [Basée sur les Résultats relatifs à la cohérence, à l'efficacité et, à l'efficience].** |

Le projet était cohérent avec les politiques des Nations Unies en matière de migration, notamment le PMM et le PMR, ainsi qu'avec les stratégies de la CDAA et les conventions internationales de l'OIT. Le projet était aligné sur les compétences et les priorités des quatre OPNU. Dans le même temps, bien qu'une architecture de collaboration inter-agences ait été mise en place — comme en témoignent les comités conjoints entre les quatre agences des Nations Unies et les organismes régionaux tels que la CDAA et le COMESA —, la mise en œuvre du projet a révélé des décalages entre la vision stratégique et la réalité opérationnelle. En conséquence, le projet a été perçu comme un projet de migration de main-d'œuvre. La présence, au niveau national et régional, de structures sociales solides et de dialogues tripartites bien établis y a contribué. Dans la composante de migration mixte, l'accent a été fortement mis sur les réfugiés, les demandeurs d'asile, la traite des personnes et le trafic de migrants, tandis que les thèmes plus larges de la migration irrégulière (relevant en grande partie du mandat de l'OIM), du travail informel et des violations des droits des migrants étaient moins représentés. Le projet a intégré les thèmes transversaux des Nations Unies, en particulier l'égalité des genres et les droits de l'Homme. D'autres thèmes, tels que le handicap et l'environnement, étaient moins représentés.

Le projet a contribué à améliorer la collaboration entre les agences des Nations Unies malgré les tensions initiales entre les OPNU, qui ont été surmontées grâce à des forums et des processus de coordination. Bien qu'il y ait eu occasionnellement des chevauchements et des doublons entre les activités des OPNU, la coordination et la structure « décentralisée » de gestion du projet ont largement fonctionné sans heurts. Limitant la contribution du projet, le processus d'élaboration des politiques est lent, ce qui signifie que de nombreuses initiatives soutenues par le projet n'ont pas encore été pleinement mises en œuvre, soulevant des préoccupations en matière de durabilité.

| Conclusion 3: | **Si le projet a renforcé les bases d'une meilleure gestion des migrations et de la gouvernance, les perspectives de durabilité sont mitigées en dépit d'une volonté politique généralement adéquate. [Basée sur les Résultats relaitfs à l'efficacité, l'orientation vers l'impact et la durabilité].** |
|---|---|

Le projet a contribué à l'établissement de cadres migratoires solides, au renforcement des capacités institutionnelles, à la mise en œuvre de systèmes de données et à l'organisation de formations, même si ces dernières n'ont parfois guère dépassé la définition de concepts de base, en particulier en matière de migration mixte. Ces résultats ont été obtenus malgré l'ampleur du projet, les vents contraires dus à la complexité de la coordination inter-agences et les perturbations liées à la pandémie. Le succès est dû à l'engagement vigoureux des gouvernements et aux conseils techniques des experts des Nations Unies, tandis que les progrès ont été entravés par des contraintes budgétaires et de ressources humaines. Le projet a permis de renforcer les capacités et d'approfondir la compréhension du phénomène migratoire. Cependant, même lorsque des structures institutionnelles dotées de mandats clairs et de ressources adéquates sont en place, la durabilité nécessitera un renforcement continu et priorisé des capacités ainsi qu'un soutien technique ciblé. Le projet a manqué, jusqu'à sa toute fin, d'une stratégie de sortie.

Le SAMM a poursuivi et souvent finalisé de nombreuses interventions qui avaient débuté avant sa mise en œuvre, ou a complété des politiques élaborées avec des plans d'action ou en comblant des lacunes. Cette continuité est de bon augure pour la durabilité des interventions. Cependant, la durabilité du projet nécessite le renforcement de l'appropriation locale par le biais d'un renforcement complet des capacités qui aille au-delà de sessions de formation limitées pour inclure un soutien technique durable aux agences gouvernementales et les organisations de la société civile.

| Conclusion 4: | **La mise en œuvre effective des politiques et des cadres élaborés a été limitée, mais, en particulier dans le domaine de la migration de main-d'œuvre, elle a permis d'établir des forums de dialogue précieux. L'évaluation n'a pas révélé d'impact concret sur la vie des migrants individuels. [Basée sur les Résultats relatifs à l'efficacité et à l'orientation de l'impact].** |
|---|---|

Malgré des progrès substantiels au niveau des politiques et des cadres, les avancées ont été beaucoup moins importantes en matière de mise en œuvre. Les pratiques réelles n'ont guère changé et l'équipe d'évaluation a eu du mal à trouver des impacts concrets sur l'expérience migratoire telle qu'elle est vécue. Pourtant, en particulier dans le domaine de la migration de main-d'œuvre, le projet SAMM a eu des impacts institutionnels clés grâce à la mise en place de structures de gouvernance et de cadres politiques pour la gestion de la migration de main-d'œuvre. La création de plateformes de dialogue a rassemblé des syndicats, des organisations d'employeurs, des ministères et des organismes régionaux, brisant les barrières traditionnelles et instaurant la confiance. Cette formation de réseaux a permis d'adopter une approche plus coordonnée pour aborder les défis migratoires complexes et a ouvert la voie à une coopération continue au-delà de la période couverte par le projet.

# 4. RECOMMANDATIONS

Comme le projet SAMM touche à sa fin, sans activités futures prévues, et qu'il s'agit de son évaluation finale, l'équipe d'évaluation n'est pas en mesure de formuler des recommandations au niveau du projet comme elle l'aurait fait, par exemple, dans le cadre d'une évaluation à mi-parcours. En outre, il s'agit ici d'une évaluation du projet dans son ensemble, et non d'un regroupement de quatre évaluations distinctes des OPNU. Cela dit, l'équipe est en mesure de formuler des recommandations à l'attention des agences des Nations Unies et des parties prenantes quant aux

orientations à adopter dans les futures actions liées à la migration dans la région de la CDAA. Ces recommandations sont divisées en deux groupes : des recommandations stratégiques générales, et d'autres plus opérationnelles, davantage liées à chaque OPNU et à ce que nous avons appelé la phase de « sortie et consolidation du projet ». Ces dernières pourraient donc être plus appropriées pour une réponse de gestion de la part des OPNU.

## 4.1. RECOMMANDATIONS STRATEGIQUES GENERALES

| | |
|---|---|
| **Recommandation 1** | **Les futures initiatives en matière de migration devraient consacrer un temps significatif à la réalisation d'évaluations de référence approfondies et à l'élaboration de documents de projet détaillés, avec des objectifs, des activités et des résultats attendus clairement définis, afin de garantir une compréhension commune entre tous les partenaires.** Avant la mise en œuvre du projet et au-delà des dialogues nationaux, il convient d'évaluer clairement les besoins et les capacités au niveau national et régional, d'identifier le soutien nécessaire et d'analyser les méthodes de mise en œuvre. En d'autres termes, un projet de cette ampleur et de cette portée nécessite une courte phase d'identification/formulation.. |
| **Recommandation pour** | Bureaux régionaux et nationaux de l'OIT et des OPNU |
| **Priorité** | Élevée |
| **Implication temporelle** | Phase d'identification du projet |
| **Cette recommandation est basée sur** | Conclusion 1, Conclusion 3, Conclusion 4 |
| **Implication des ressources** | Élevée |

| | |
|---|---|
| **Recommandation 2** | **Pour éviter les défis de coordination et renforcer la collaboration et les complémentarités entre les ONPU, il est recommandé que les futures initiatives multi-agences disposent de Termes de référence clairs qui prennent en compte les différences de mandats, de méthodes d'intervention et de processus pour chaque agence des Nations Unies chargée de la mise en œuvre.** Ceci, dans le cadre d'un plan de travail général clair articulant des compétences et des activités complémentaires, afin d'éviter les doublons et la confusion, et proposant des processus de coordination pour guider la mise en œuvre. Des mécanismes plus structurés pour la planification conjointe, l'allocation des ressources et la mise en œuvre des activités amélioreraient le renforcement de la cohérence, l'efficacité et l'efficience. |
| **Recommandation pour** | Agences des Nations Unies chargées de la mise en œuvre/équipe de gestion du projet |
| **Priorité** | Élevée |
| **Implication temporelle** | Au stade de la rédaction de la Description de l'action, avant la signature et la mise en œuvre. |
| **Cette recommandation est basée sur** | Conclusion 2 |
| **Implication des ressources** | Moyenne |

| | |
|---|---|
| **Recommandation 3** | **Renforcer la coordination entre les bureaux nationaux et régionaux des Nations Unies afin de mieux soutenir les agences et d'améliorer la collaboration inter-agences.** De même, prévoir une plus grande implication des bureaux nationaux des Nations Unies (par exemple, le rôle du Coordinateur Résident) dans le soutien aux agences et la coordination entre les OPNU dans les pays. L'établissement de rôles de leadership clairs tout en maintenant des processus de prise de décision collaboratifs améliorerait considérablement l'efficience du projet. Équilibrer l'allocation des ressources entre la mise en œuvre régionale et locale afin d'éviter les goulets d'étranglement procéduraux et de garantir l'efficacité des interventions spécifiques au pays. |

| | |
|---|---|
| **Recommandation pour** | Bureaux nationaux des agences des Nations Unies |
| **Priorité** | Moyenne |
| **Implication temporelle** | Phase d'identification du projet |
| **Cette recommandation est basée sur** | Conclusion 2 et Conclusion 3 |
| **Implication des ressources** | Moyenne |

| | |
|---|---|
| **Recommandation 4** | **Aller au-delà de l'élaboration de politiques pour assurer la mise en œuvre pratique des initiatives, avec des voies claires du concept à l'exécution.** Pour des projets de cette ampleur, couvrant 16 pays et 3 CER qui ne partagent pas toujours les mêmes défis, il est nécessaire d'avoir deux niveaux de mise en œuvre : le premier, un niveau régional et général global assuré par des ateliers et des formations ; le second, un niveau sous-régional et thématique spécifique à un sujet visant à rassembler les pays confrontés à des défis similaires afin d'échanger et de partager des expériences, en particulier sur les progrès concrets. Les futurs projets devraient équilibrer le développement des compétences individuelles avec le renforcement institutionnel, en veillant à ce que les connaissances soient intégrées dans les structures et les processus organisationnels plutôt que de résider uniquement dans les mains de personnes formées qui pourraient quitter leur poste ou n'avoir que peu d'occasions d'appliquer les compétences développées. Ils devraient donner la priorité au développement de systèmes de données conviviaux, à la formation des statisticiens et des planificateurs à l'analyse des données et à l'établissement de protocoles clairs pour le partage des données entre les services gouvernementaux et les organismes régionaux afin d'améliorer la qualité et l'utilité des informations relatives à la migration. |
| **Recommandation pour** | Agences des Nations Unies |
| **Priorité** | Élevée |
| **Implication temporelle** | Description de l'action et de la phase de mise en œuvre |
| **Cette recommandation est basée sur** | Conclusion 2 et Conclusion 3 |
| **Implication des ressources** | Faible |

| | |
|---|---|
| **Recommandation 5** | **Les agences des Nations Unies chargées de la mise en œuvre devraient collaborer plus étroitement avec les partenaires locaux/nationaux afin d'assurer la continuité et la durabilité.** Un engagement réussi nécessite d'identifier et de travailler avec des fonctionnaires de haut niveau, en particulier les Secrétaires permanents qui pourraient faciliter la prise de décision. Les futurs projets devraient allouer plus de temps aux processus gouvernementaux et développer des stratégies visant à obtenir l'adhésion rapide des principaux décideurs afin d'accélérer la mise en œuvre. Les futures initiatives devraient renforcer les mécanismes régionaux tout en respectant les contextes nationaux, peut-être par le biais de calendriers de mise en œuvre différenciés en fonction de l'état de préparation des pays. Les futures initiatives en matière de migration devraient intégrer dès le départ une planification de la durabilité, y compris des stratégies de transfert des responsabilités vers les institutions nationales, assurer un financement continu et maintenir de la dynamique de mise en œuvre des politiques après la fin du soutien externe. |
| **Recommandation pour** | OPNU |
| **Priorité** | Élevée |
| **Implication temporelle** | Tout au long de la phase de mise en œuvre |
| **Cette recommandation est basée sur** | Conclusion 3 |
| **Implication des ressources** | Faible |

## 4.2. RECOMMANDATIONS OPERATIONNELLES GENERALES

| | |
|---|---|
| **Recommandation 6** | **Documenter et communiquer les lacunes et défis non résolus.** Il est recommandé que toutes les agences OPNU impliquées dans le projet SAMM soumettent un rapport consolidé mettant en évidence les problèmes et lacunes non résolus, en particulier dans les domaines de la migration mixte, de la protection et de l'appropriation par les gouvernements nationaux. Ce rapport devrait être formellement transmis au donateur ainsi qu'aux parties prenantes régionales afin d'exprimer l'insatisfaction face aux insuffisances en matière de résultats liés à la protection, à la mise en œuvre des politiques et à la coordination, tout en assurant une traçabilité transparente pour l'apprentissage institutionnel et le plaidoyer. |
| **Recommandation pour** | Bureaux régionaux et nationaux des agences OPNU |
| **Priorité** | Élevée |
| **Implication temporelle** | Phase de sortie et de consolidation du projet |
| **Cette recommandation est basée sur** | Conclusion 1, Conclusion 2, Conclusion 3 |
| **Implication des ressources** | Moyenne |

| | |
|---|---|
| **Recommandation 7** | **Institutionnaliser les enseignements tirés et les limites des approches inter-agences.** Les agences participantes devraient organiser un débriefing interne et produire une note de gestion qui détaille clairement les enseignements tirés, tout en documentant explicitement les insuffisances constatées dans la coordination inter-agences, la répartition des responsabilités et les mandats. Il ne s'agit pas ici de contribuer à la conception de futurs projets, mais de reconnaître formellement les limites rencontrées et d'alimenter les réflexions sur les réformes organisationnelles au sein des agences des Nations Unies. |
| **Recommandation pour** | Bureaux régionaux et nationaux des agences OPNU |
| **Priorité** | Élevée |
| **Implication temporelle** | Phase de sortie et de consolidation du projet |
| **Cette recommandation est basée sur** | Conclusion 2 |
| **Implication des ressources** | Moyenne |

| | |
|---|---|
| **Recommandation 8** | **Soumettre des recommandations pour un suivi régional et national.** Le projet étant achevé, et compte tenu des lacunes constatées en matière de mise en œuvre et de durabilité, il serait opportun que toutes les agences soumettent des recommandations ciblées au Secrétariat de la CDAA, aux CER (Communautés économiques régionales) et aux gouvernements nationaux concernés, appelant à maintenir l'attention et les ressources sur les priorités non résolues (telles que la protection des migrants vulnérables et la coordination transfrontalière continue). Cette démarche constitue à la fois un outil de plaidoyer et une activité de clôture, témoignant de la diligence apportée pour que les besoins non satisfaits ne soient pas négligés. |
| **Recommandation pour** | Bureaux régionaux et nationaux des agences OPNU |
| **Priorité** | Élevée |
| **Implication temporelle** | Phase de sortie et de consolidation du projet |
| **Cette recommandation est basée sur** | Conclusion 3 |
| **Implication des ressources** | Moyenne |

| | |
|---|---|
| **Recommeandation 9** | **Mise en place d'un échange d'apprentissage inter-agences permanent.** Bien que le projet SAMM ne soit pas reconduit, les OPNU peuvent proposer, comme résultat de clôture, la mise en place d'un échange régional inter-agences périodique sur la gestion des migrations. Ce mécanisme pratique et peu coûteux permettrait de maintenir un dialogue continu sur les défis liés aux migrations, de revenir sur les questions non résolues soulevées par le projet et de constituer un canal pour un plaidoyer permanent. Les réponses de la direction peuvent utiliser cette recommandation à la fois pour reconnaître les insatisfactions persistantes et pour indiquer une voie constructive à suivre en matière de plaidoyer institutionnel et d'apprentissage. |
| **Recommandation pour** | Bureaux régionaux et nationaux des agences OPNU |
| **Priorité** | Élevée |
| **Implication temporelle** | Phase de sortie et de consolidation du projet |
| **Cette recommandation est basée sur** | Toutes les conclusions |
| **Implication des ressources** | Moyenne |

# 5. ENSEIGNEMENTS TIRES ET BONNES PRATIQUES

## 5.1. ENSEIGNEMENTS TIRES (VOIR AUSSI ANNEXE 7)

1. **Complexité accrue des projets multi-agences, multi-pays et multi-thématiques.** Une leçon fondamentale tirée du projet SAMM est que la complexité est importante. Quatre agences (OIT, OIM, ONUDC, HCR), trois CER (CDAA, COMESA, COI), deux thèmes (migration de main-d'œuvre et migration mixte, cette dernière couvrant de multiples populations vulnérables ayant des besoins spécifiques différents) et seize pays couverts ont soulevé des défis en matière d'administration et de gestion. En outre, les relations entre l'OIM, l'ONUDC et le HCR sont essentiellement des relations d'agence à gouvernement (sans négliger la société civile et les relations d'agence à bénéficiaire final), tandis que la structure institutionnelle de l'OIT est fortement articulée autour de sa structure tripartite. Les quatre ONPU ont non seulement des structures institutionnelles distinctes mais, plus important encore, des styles institutionnels distincts et des parties prenantes différentes.
2. **La valeur et le coût de la coordination dans les initiatives régionales complexes.** Le fait que le projet ait pu contribuer aux progrès régionaux en matière de gestion et de gouvernance des migrations, avec des avantages tangibles pour toutes les parties prenantes (qui plus est, face à la COVID-19), est un hommage à la force de la gestion du projet et à la volonté des ONPU de coordonner leurs actions. Néanmoins, comme l'illustrent les exemples de chevauchement et de duplication au niveau des activités, la coordination n'a pas toujours été couronnée de succès. Autre point important, la coordination n'est pas sans coût. Un enseignement à en tirer est que les coûts de la coordination nécessaire doivent être pris en compte dès la phase de formulation du projet.
3. **Nécessité d'une harmonisation précoce et d'approches adaptées dans les projets multipartites.** Un enseignement étroitement lié est que, à mesure que le nombre de parties prenantes se multiplie, l'hétérogénéité augmente. L'une des conclusions de cette évaluation est qu'il faut redoubler d'efforts, par exemple, pour adapter les actions nationales aux besoins et aux priorités des pays ; peut-être dans un premier document de phase de formulation du projet, antérieur à la Description de l'action. Il en va de même pour la répartition des ressources entre les principaux domaines d'action (migration de main-d'œuvre et migration mixte) et entre les agences de mise en œuvre en fonction de leurs mandats et de leurs compétences techniques.
4. **Combler le fossé entre la réforme politique et l'impact tangible sur les bénéficiaires.** Un quatrième enseignement est que le décalage entre l'élaboration de politiques et de cadres, le renforcement des institutions (essentiellement le renforcement des capacités) et l'impact sur le terrain pour les bénéficiaires finaux est long. Les contributions tangibles de ce projet ont été documentées de manière crédible dans cette évaluation, mais pourtant l'équipe d'évaluation n'a

pas été en mesure de trouver beaucoup de preuves d'un changement réel dans la vie des migrants. On pourrait faire valoir qu'une évaluation plus ambitieuse aurait permis de le découvrir. Mais la métaphore de l'entonnoir est utile : beaucoup de réformes au niveau politique, menant à de plus petites réformes au niveau de la mise en œuvre, qui débouchent sur des impacts encore plus faibles au niveau individuel. Certaines contraintes institutionnelles et de ressources (par exemple, la bureaucratie, le budget, la rétention du personnel) sont canoniques et peuvent être critiquées en toute impunité par des observateurs externes, tels que les évaluateurs. Mais d'autres sont inhérentes aux processus délibératifs démocratiques. Toutes, les bonnes comme les mauvaises, rétrécissent l'entonnoir à chaque étape.

5. **L'importance d'un engagement gouvernemental de haut niveau pour renforcer l'efficacité des projets.** Le projet SAMM aurait pu mieux surmonter les retards et réduire la confusion s'il s'était engagé de manière plus agressive auprès des hauts fonctionnaires du gouvernement - aux niveaux des Secrétaires permanents et de leurs adjoints. Ce sont les contreparties gouvernementales qui peuvent faire tomber les barrières institutionnelles et surmonter l'inertie institutionnelle. Cependant, l'évaluation globale est que le projet SAMM a contribué aux progrès en matière de gestion et de gouvernance de la migration dans une région où la migration est une force motrice.
6. **La préparation future nécessite une meilleure justification de la valeur et de la coordination des agences.** Les enseignements tirés soulèvent la question de savoir quels enseignements devront être tirés à l'avenir. Les bonnes (et mauvaises) pratiques du passé imposent également la question « Qu'en sera-t-il à l'avenir ? ». Ce n'est un secret pour personne que les fonds des donateurs disponibles pour le soutien de base des agences et le soutien au développement de projets diminuent. Plusieurs agences impliquées dans le SAMM subissent des coupes budgétaires importantes, certaines en raison du retrait ciblé de donateurs bilatéraux, d'autres en raison d'un contexte géopolitique marqué par des préoccupations pressantes en matière de dépenses de sécurité et de défense. Les agences seront de plus en plus en concurrence pour obtenir les fonds encore disponibles, ce qui aura pour effet de rendre plus urgente la démonstration de la coordination, de la complémentarité, de l'efficacité et de la valeur ajoutée (en gros, « Qu'est-ce que cette agence peut accomplir que nous ne pourrions pas accomplir seuls sur le plan bilatéral ? »).
7. **L'absence de stratégies de sortie précoces a compromis le succès à long terme.** Il est essentiel que les stratégies de pérennisation et de sortie du projet soient élaborées dès le début de celui-ci, accompagnées de plans d'action garantissant que ces stratégies soient comprises et appropriées par l'ensemble des parties prenantes, et communiquées tout au long de la mise en œuvre du projet.

## 5.2. BONNES PRATIQUES

1. **Adopter une large portée régionale et thématique pour refléter les réalités de la migration.** Malgré les défis posés par l'ampleur et la portée du projet, de bonnes pratiques ont émergé. L'une d'entre elles consistait à concevoir le projet comme un projet à grande ampleur et de grande portée. En ce qui concerne l'ampleur, notamment géographique, le fait que la migration soit un phénomène intrinsèquement transfrontalier plaide fortement en faveur de l'approche régionale, tout comme le programme d'intégration régionale des CER. Quant à la portée du projet, tout indique que le fait de traiter les migrations dans leur ensemble, plutôt que petit à petit, a contribué à la force globale et à l'impact potentiel du projet. Il n'y a pas eu d'effet de dilution.

2. **Mise en place de mécanismes de coordination intensive pour naviguer dans la complexité et les crises.** Avec l'ampleur et la portée sont apparues des problèmes de coordination, et une bonne pratique a été la manière dont l'équipe du projet a géré ces défis dans des circonstances difficiles. Le mécanisme de coordination intense (hebdomadaire) introduit par l'équipe du projet dès le début, alors que la situation était assombrie par l'urgence de la COVID, a contribué de manière significative à maintenir le projet sur la bonne voie, même avec des modalités et des calendriers radicalement modifiés. La décision du donateur d'accorder une prolongation d'un an sans frais était tout à fait justifiée.

3. **La programmation et l'établissement de rapports décentralisés comme réponse pratique à la complexité institutionnelle.** Une troisième bonne pratique fut la décentralisation. Compte tenu de ce que l'on a appelé ici le défi combinatoire, l'approche décentralisée de l'équipe de projet, tant en matière de programmation que de rapports, était une bonne pratique justifiable, loin d'être parfaite, mais bonne. Elle a certes conduit à des cas de duplication et de chevauchement, mais dans une certaine mesure, cela était dû à des facteurs internes aux OPNU, certaines ayant des bureaux nationaux, d'autres non, avec des relations institutionnelles différentes entre les niveaux régionaux et nationaux. Il est évident que l'« Unité d'action des Nations Unies » doit tenir compte des mandats institutionnels, des structures et des cultures des agences telles qu'elles existent. La coordination, aussi chronophage soit-elle, est la seule réponse faisable.

# ANNEXES

## ANNEXE 1 : TERMES DE REFERENCE

### ÉVALUATION FINALE CONJOINTE INDEPENDANTE DU PROJET DE GESTION DES MIGRATIONS EN AFRIQUE AUSTRALE (SAMM)[45]

**Version 4 septembre 2024**

| | |
|---|---|
| Titre du projet : | Projet de gestion des migrations en Afrique australe (SAMM) |
| Code du projet | FED/2019/413-278 |
| Agences de mise en œuvre | Organisation internationale du travail (OIT) agence chef de file, Organisation internationale pour les migrations (OIM), Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) et Office des Nations Unies contre la drogue et le crime (ONUDC). |
| Unité administrative | Bureau régional de l'OIT pour l'Afrique |
| Donateur | Union européenne |
| Budget | 25,675,395 EUR |
| Période de mise en œuvre | Date de début : 1 janvier 2020<br>Date de fin : 31 décembre 2024 |
| Couverture | Région d'Afrique australe, ciblant 16 pays : Afrique du Sud, Angola, Botswana, Comores, Eswatini, Lesotho, Madagascar, Malawi, Maurice, Mozambique, Namibie, République démocratique du Congo (RDC), Seychelles, Tanzanie, Zambie et Zimbabwe |
| Type d'évaluation | Évaluation finale conjointe indépendante |
| Date de l'évaluation | 7 octobre - 31 décembre 2024 |
| Comité de gestion de l'évaluation | • Adam Adrien-Kirby, Responsable principal de l'évaluation (OIT)<br>• Rachel Tembo (OIM)<br>• Fiona Wanbui (HCR)<br>• Moritz Schuberth et Katherine Aston (ONUDC) |

[45] Nom complet : Renforcement des mécanismes institutionnels pour la gestion des migrations dans la région de l'Afrique australe

# 1. Introduction

Ces termes de référence décrivent les activités à entreprendre dans le cadre de l'évaluation finale indépendante du Projet de gestion des migrations en Afrique australe (SAMM), mis en œuvre par l'OIT, l'ONUDC, le HCR et l'OIM, et dont la finalisation est prévu à la fin de 2024. Cette évaluation est commanditée par l'OIT en tant qu'agence chef de file.

**Contexte**

Le projet de gestion des migrations en Afrique australe (SAMM) est un projet de quatre ans qui vise à améliorer la gestion des migrations dans la région de l'Afrique australe et de l'océan Indien. La durée du projet est de 4 ans, de janvier 2020 à décembre 2023. Le projet a bénéficié d'une extension sans frais du 1er janvier au 31 décembre 2024. Le projet SAMM est un modèle d'approche d'une « Unité d'action des Nations Unies » avec une collaboration entre quatre agences des Nations Unies : l'Organisation internationale du travail (OIT) en tant qu'agence chef de file, l'Organisation internationale pour les migrations (OIM), le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) et l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime (ONUDC). Le projet SAMM est financé par la Commission européenne et fait partie du programme indicatif régional de l'Union européenne (11ème FED PIR) pour l'Afrique de l'Est, l'Afrique australe et l'océan Indien (2014-2020), qui comprend parmi ses objectifs la facilitation d'une migration sûre, ordonnée et régulière ainsi que la prévention de la migration irrégulière. Il se concentre sur les flux migratoires Sud-Sud, identifiant les retombées positives des migrations internationales sur l'intégration régionale et le développement économique régional.

*L'objectif du projet*

L'objectif global du projet SAMM est d'améliorer la gestion des migrations dans la région de l'Afrique australe et de l'océan Indien en s'inspirant du Programme de développement durable à l'horizon 2030 et en contribuant à sa réalisation, en particulier l'Objectif de développement durable (ODD) 8 sur le travail décent et la croissance économique et l'ODD 10 sur la réduction des inégalités.

Le projet comprend deux composantes principales : 1. la Migration de main-d'œuvre ; et 2. la Migration mixte. La première composante soutient la mise en œuvre du Pacte mondial des Nations Unies sur les migrations sûres, ordonnées et régulières (PMM) et la seconde l'application du Pacte mondial des Nations Unies sur les réfugiés (PMR), ainsi que du PMM.

Les objectifs spécifiques (OS) et les domaines de résultats clés (DRC) de cette intervention, également détaillés dans la Théorie du changement en annexe, sont les suivants. Les OPNU responsables de chaque OS et DRC seront communiqués si nécessaire.

**OS1 :** Améliorer l'environnement politique pour la migration de main-d'œuvre dans la région et amélioration de l'accès à des moyens légaux et efficaces de mobilité de la main-d'œuvre pour les (potentiels) migrants de main-d'œuvre. (OIT / OIM)

**DRC1.1 :** Promotion et mise en place de canaux légaux et efficaces de migration et de mobilité de la main-d'œuvre fondés sur les droits (y compris des mesures de protection appropriées pour les travailleurs migrants) dans la région de l'Afrique australe / océan Indien. (OIT / OIM)

**DRC1.2 :** Un observatoire des migrations en Afrique australe et dans l'océan Indien est établi et pleinement opérationnel. (OIT / OIM)

**OS2 :** Renforcer la prise de décision éclairée et la gestion des flux migratoires mixtes, y compris l'amélioration de la protection des migrants vulnérables dans la région de l'Afrique australe et de l'océan Indien. (OIM / HCR / ONUDC)

**DRC2 :** Des stratégies et politiques de gestion fondées sur des données probantes pour relever les défis des migrations mixtes, y compris l'assurance de cadres de protection appropriés pour les migrants vulnérables, sont formulées et mises en œuvre. (OIM / HCR / ONUDC)

*But, objectifs et portée de l'Évaluation finale conjointe indépendante*

Le but de l'évaluation finale du projet SAMM est d'examiner la mise en œuvre du projet afin d'identifier les forces et les faiblesses, les enseignements et les bonnes pratiques à tirer, et de fournir des recommandations exploitables pour les ONPU à appliquer dans des initiatives similaires ou connexes.

Les objectifs de l'évaluation sont les suivants :

1. Évaluer la pertinence et la cohérence de la conception du projet par rapport aux besoins des pays et à ceux des bénéficiaires dans l'ensemble de la région et comment le projet est perçu et valorisé par les groupes cibles (y compris les bénéficiaires), notamment les contributions du projet à la migration de main-d'œuvre et à la migration mixte concernant la CDAA et les cadres politiques nationaux tels que les plans de développement nationaux et les PPTD, les CCDD, les objectifs ODD, et les cadres stratégiques des OPNU.
2. Analyser les stratégies de mise en œuvre du projet et la manière dont les recommandations à mi-parcours ont été appliquées pour améliorer l'efficacité de la migration mixte et de la migration de main-d'œuvre séparément ainsi que pour les bénéficiaires ventilés en fonction des besoins, du genre, du handicap et d'autres critères pertinents.
3. Évaluer l'efficacité de la mise en œuvre du projet.
4. Examiner la structure institutionnelle, la capacité de mise en œuvre du projet, les mécanismes de coordination entre les agences et avec les autres parties prenantes, ainsi que l'utilisation et l'utilité des outils de gestion, y compris la méthodologie de suivi et d'évaluation du projet.
5. Analyser les stratégies mises en œuvre pour la durabilité des résultats et l'orientation vers l'impact.
6. Évaluer dans quelle mesure les recommandations formulées dans l'évaluation à mi-parcours ont été prises en compte
7. Identifier les enseignements tirés et les meilleures pratiques potentielles pour les principales parties prenantes
8. Fournir des recommandations stratégiques et réalistes avec des responsabilités clairement définies pour les différentes OPNU afin d'améliorer l'atteinte et la durabilité des résultats et des impacts du projet.

Étant donné la proximité temporelle de l'évaluation à mi-parcours (achevée en décembre 2023)[46] et de l'évaluation finale, cette dernière complétera la première en ne dupliquant pas la collecte et l'analyse des données, mais plutôt en identifiant les aspects qui n'ont pas été aussi développés et en les incorporant dans le champ d'application de l'évaluation finale. Cela devrait inclure une sélection plus ciblée des pays, l'inclusion de données collectées auprès des bénéficiaires, des mises à jour sur les progrès et une analyse plus approfondie des aspects traités dans l'évaluation à mi-parcours ou d'autres absents.

Les recommandations issues de l'évaluation identifieront clairement les OPNU responsable de leur mise en œuvre. Ces recommandations fourniront également des conseils clairs aux parties prenantes et aux ONPU concernés sur la manière de combler les lacunes et de mettre en œuvre les recommandations.

*Les pays ciblés et les parties prenantes du projet*

[46] Disponible sur i-eval Discovery (ilo.org)

Le projet se concentre sur la région de l'Afrique australe et cible les 16 pays suivants de la CDAA: Afrique du Sud, Angola, Botswana, Comores, Eswatini, Lesotho, Madagascar, Malawi, Maurice, Mozambique, Namibie, République démocratique du Congo (RDC), Seychelles, Tanzanie, Zambie et Zimbabwe.

1. **Les principales parties prenantes du projet SAMM sont :**
    - Les gouvernements des 16 pays soutenus
    - Les secrétariats des Communautés économiques régionales (secrétariats de la CDAA, du COMESA et de la COI)
    - Les administrations nationales des États membres ciblés du Marché commun de l'Afrique orientale et australe (COMESA), de la Commission de l'océan Indien (COI) et de la Communauté de développement de l'Afrique australe (CDAA).
    - Les agences des Nations Unies, en particulier l'OIT, l'OIM, l'ONUDC et le HCR.
    - Le Dialogue sur la migration pour l'Afrique australe *(de l'anglais Migration Dialogue for Southern Africa - MIDSA)* et le Processus consultatif régional sur les migrations (PCR) du COMESA sont des mécanismes visant à renforcer le dialogue politique sur les domaines et les questions abordés par le programme.
    - Les institutions universitaires, les groupes de réflexion sur la recherche, les autres acteurs non étatiques concernés et les partenaires de coopération internationaux impliqués dans la migration, la recherche sur la migration et la criminalité transnationale.
    - Les organisations de la société civile
    - Les organisations de travailleurs et leurs membres
    - Les organisations d'employeurs

2. **Les principaux bénéficiaires indirects de SAMM sont les suivants :**
    - Les travailleurs migrants
    - Les réfugiés
    - Les demandeurs d'asile
    - Les autres personnes relevant de la compétence du HCR

*Dispositions institutionnelles et de gestion*

Le projet est dirigé par un Conseiller technique principal (CTP), responsable de la gestion globale du projet, basé à Pretoria, en Afrique du Sud. Le CTP est soutenu par un Responsable du suivi et de l'évaluation, un Responsable de la communication, un Responsable des finances et un Assistant administratif. Le projet est principalement localisé à l'OIT à Pretoria et travaille en étroite collaboration avec l'équipe pour le travail décent basée à Pretoria. Le projet a été soutenu par le spécialiste de la migration de main-d'œuvre, qui a également participé à toutes les réunions du Comité Technique de Mise en œuvre (CTM) et du Comité de Pilotage du Projet (CPP).

Au niveau national, il y a deux Coordinateurs de projet nationaux (Seychelles et Zambie). Les agences de mise en œuvre sont l'OIT, l'OIM, le HCR et l'ONUDC. Chaque agence dispose d'un Coordinateur de projet national basé à Pretoria, en Afrique du Sud.

La gestion du projet comprend un Groupe de travail technique composé de membres du personnel du projet provenant des quatre agences partenaires, qui se réunit une fois par semaine. D'autres représentants et experts techniques des agences respectives y participent également, en fonction des sujets de discussion.

Par ailleurs, le Comité technique de mise en œuvre (CTM) est en place et se réunit au moins deux fois par an. Son objectif général est de fournir une orientation stratégique et un soutien à la mise en œuvre du projet, ainsi que d'examiner les documents du projet, tels que les rapports narratifs et financiers d'avancement, les systèmes de suivi et d'évaluation et les communications. Des représentants du COMESA, de la COI, de la CDAA et de l'UE participent au TIC.

En outre, le projet dispose également d'un Comité de pilotage du projet (CPP) qui se réunit également deux fois par an et dont l'objectif général est d'agir en tant qu'organe directeur et de fournir une direction stratégique, une politique générale et une orientation globale ainsi qu'une supervision de la mise en œuvre du projet. Il fournit également des recommandations concernant l'orientation, l'agenda et les résultats du projet SAMM en fonction de l'évolution des facteurs externes.

## 3. Contexte de l'évaluation

Les agences de mise en œuvre considèrent l'évaluation comme une partie intégrante de la mise en œuvre des activités de coopération technique. L'évaluation doit être menée à des fins de reddition de comptes, d'apprentissage, de planification et de renforcement des connaissances.

Deux évaluations conjointes indépendantes, menées par l'OIT, sont réalisées : à ce jour, le projet a mené l'évaluation à mi-parcours (EMP) de juillet à décembre 2023 et prévoit maintenant de mener l'évaluation finale.
L'évaluation suivra les normes et standards d'évaluation du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNEE) pour le système des Nations Unies, y compris les directives de l'UNEG sur l'évaluation conjointe, le glossaire des termes clés de l'évaluation et de la gestion axée sur les résultats élaboré par le Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE, les directives de l'UNEG sur l'intégration des droits de l'Homme et de l'égalité des genres dans les évaluations (http://www.unevaluation.org/document/detail/1616) et les directives de l'UNEG sur les évaluations inclusives des personnes handicapées (http://www.uneval.org/document/detail/3050).

Les politiques d'évaluation et les directives techniques du Bureau d'évaluation de l'OIT (OIT/EVAL) guideront le processus (https://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/lang--en/index.htm), ainsi que les directives d'évaluation de l'OIT et celles des autres agences partenaires des Nations Unies.
Cette évaluation suivra les lignes directrices de la politique de l'OIT en matière d'évaluation axée sur les résultats, ainsi que les lignes directrices de la politique d'évaluation de l'OIT/EVAL, liste de contrôle n° 3 « Préparation du rapport initial », liste de contrôle 4 « Validation des méthodologies », liste de contrôle n° 5 « Préparation du rapport d'évaluation » et liste de contrôle n° 6 « Évaluation de la qualité du rapport d'évaluation », et fera l'objet d'une assurance qualité externe de tous les documents d'évaluation (rapport initial, projet et rapport final) fournis par le HCR.[47]

A toutes fins utiles, les présents Termes de référence et les politiques et directives d'évaluation de l'OIT définissent la portée générale de cette évaluation.
En outre, le projet a réalisé une Évaluation de l'évaluabilité conformément à la politique de l'OIT régissant les projets de coopération technique. L'évaluation a été réalisée entre octobre et novembre 2021 pour soutenir la gestion axée sur les résultats des projets et programmes de l'OIT. Le processus a permis d'affiner la Stratégie globale de suivi et d'évaluation du projet (CSEP) pour répondre à ses objectifs de soutien à la reddition de comptes, à la gestion, à l'apprentissage et au renforcement de connaissances. En outre, l'UE a commandité une mission de suivi axé sur les résultats (SAR) qui a eu lieu en octobre-novembre 2021 et s'est concentrée sur un échantillon de 5 pays (Maurice, Afrique du Sud, Zambie et Zimbabwe) parmi les 16 pays soutenus afin d'évaluer :

1. l'implication des CER dans le pays : l'intensité des relations des agences respectives avec
2. CER dans et pour le pays en question.
3. la priorité budgétaire : l'importance du pays pour chaque agence en termes de budget engagé et planifié.
4. la priorité stratégique : outre le budget, ces critères vérifient l'existence d'autres facteurs pertinents pour le travail des agences dans ce pays.
5. les résultats déjà obtenus : prise en compte des activités déjà mises en œuvre et des résultats obtenus, que ce soit au niveau des produits ou des effets.

[47] Disponible à l'adresse www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/lang

6. le type de bénéficiaires : la variété des actions adressées à différents groupes cibles (fonctionnaires, OSC, populations ciblées, etc.).

Les recommandations de la mission du SAR ont été prises en compte.

En outre, comme mentionné ci-dessus, le projet SAMM a également mené l'Évaluation indépendante à mi-parcours de juillet à décembre 2023.

## 7. Portée de l'évaluation

L'évaluation finale couvrira la période allant de janvier 2020 à la date de l'évaluation (prévue en août 2024). L'évaluation couvrira tous les pays (en se concentrant sur certains pays choisis de manière à compléter l'évaluation à mi-parcours) ainsi que les réalisations et résultats régionaux prévus dans le cadre du projet, en accordant une attention particulière aux synergies entre les composantes et à la contribution aux politiques et programmes continentaux et nationaux. Toutes les activités et tous les résultats des OPNU seront inclus. Lorsque des entretiens sont utilisés comme principale méthode de collecte de données, les personnes interrogées doivent être âgées d'au moins 18 ans.

L'évaluation examinera également la manière dont le projet aborde les thèmes transversaux, notamment les droits de l'Homme, l'égalité des genres et l'inclusion (c'est-à-dire les personnes handicapées), le dialogue social et le tripartisme, les normes internationales du travail et la juste transition en matière d'environnement, les préoccupations en matière de droits de l'Homme et d'autres domaines pertinents tels qu'ils sont décrits dans le document de projet.

L'évaluation cherchera à établir comment et pourquoi le projet a atteint ou non les résultats escomptés, ainsi que d'autres résultats inattendus qui auraient pu survenir.

## 8. Publics

Les principaux clients de l'évaluation sont les OPNU (OIT, HCR, ONUDC, OIM). Les clients secondaires de l'évaluation sont les parties prenantes nationales et régionales, le donateur ainsi que d'autres parties prenantes pertinentes. Le Bureau et les parties prenantes impliquées dans l'exécution du projet utiliseront, le cas échéant, les résultats de l'évaluation, les recommandations, les enseignements tirés et les bonnes pratiques, ainsi que les enseignements à tirer identifiés. Les OPNU traiteront, chacun et de manière coordonnée selon les cas, les résultats, les conclusions et les recommandations de l'évaluation.

## 9. Critères d'examen et questions clés de l'évaluation

L'évaluation doit porter sur les critères d'évaluation généraux du CAD de l'OCDE[48] : pertinence, cohérence, efficacité, efficience, durabilité et impact, tels que définis dans les Directives de politique de l'OIT pour l'évaluation axée sur les résultats, 4ème édition 2020[49]. Les résultats et les conclusions doivent être présentés sur la base de ces critères.

Conformément à l'approche axée sur les résultats appliquée, l'évaluation se concentrera sur l'identification et l'analyse des résultats en abordant les questions clés liées aux critères d'évaluation et à la réalisation des résultats/objectifs du projet en utilisant les indicateurs dans le cadre logique du projet, mais sans s'y limiter.

L'évaluation devra répondre aux questions décrites ci-dessous. D'autres aspects pourront être ajoutés, tels qu'identifiés par l'évaluateur conformément à l'objectif donné et en consultation avec le responsable de l'évaluation. Toute modification fondamentale des critères et des questions

[48] https://www.ilo.org/eval/WCMS_744068/lang--en/index.htm
[49] https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed_mas/@eval/documents/publication/wcms_571339.pdf

d'évaluation devra faire l'objet d'un accord entre le CGE et l'évaluateur et être reflétée dans le rapport de démarrage.

L'analyse des préoccupations liées aux genres, aux droits de l'Homme et à l'inclusion des personnes handicapées se fondera sur les lignes directrices de l'UNEG et de l'OIT. L'évaluation intégrera l'égalité des genres et l'inclusion[50] en tant que préoccupation transversale dans l'ensemble de ses résultats et de son processus. En outre, elle devrait prêter attention aux questions liées au dialogue social, aux normes internationales du travail et à la transition environnementale équitable.

### 9.1 Questions clés de l'évaluation

L'évaluateur examinera les domaines clés suivants :

#### 1. Pertinence

1. Dans quelle mesure le projet et sa théorie du changement sont-ils basés sur des besoins et des défis clairement identifiés de/pour les groupes cibles en ce qui concerne la migration dans la région de l'Afrique australe et de l'océan Indien (en tenant compte des parties prenantes clés et en appliquant la désagrégation pertinente dans la formulation et la mise en œuvre) ?

#### 2. Cohérence

1. Dans quelle mesure le projet est-il cohérent avec les objectifs de la CDAA et des gouvernements, les Cadres nationaux de développement, les CCDD et les PPTD, le Programme et le budget de l'OIT pour 2020-24, les besoins des bénéficiaires (c'est-à-dire les hommes et les femmes, les garçons et les filles et les autres groupes vulnérables), et soutient-il les objectifs des ODD pertinents et le plan d'action de l'Union africaine ?
2. Quels liens ont été établis jusqu'à présent avec d'autres activités des Nations Unies ou d'autres partenaires de coopération opérant dans les pays dans le domaine de la migration de main-d'œuvre et de la migration mixte ?
3. Dans quelle mesure le projet a-t-il intégré les thèmes transversaux des Nations Unies (y compris les droits de l'Homme, l'égalité des genres, l'inclusion des personnes handicapées et d'autres groupes vulnérables, le changement climatique) ainsi que ceux spécifiques aux OPNU dans sa conception et sa mise en œuvre ?
4. Comment le rôle de l'OIT en tant qu'agence chef de file a-t-il affecté la cohérence du projet ?

#### 3. Efficacité du projet

1. Quels progrès ont été accomplis dans la réalisation des objectifs/résultats globaux du projet et quels ont été les principaux facteurs qui y ont contribué et ceux qui ont posé problème ?
2. Quels résultats imprévus du projet ont été identifiés, le cas échéant ?
3. Dans quelle mesure la structure de gestion et de gouvernance mise en place a-t-elle fonctionné stratégiquement en interne (parmi les OPNU) et avec toutes les parties prenantes et partenaires clés dans les pays ciblés, les agences des Nations Unies et le donateur pour atteindre les objectifs du projet ? Cette structure de gouvernance prend-elle en compte les dimensions de genre et d'inclusion ?
4. Comment le projet a-t-il affecté l'expérience des différentes catégories de migrants se déplaçant dans les couloirs de migration concernés par le projet ?
5. Comment le rôle de l'OIT en tant qu'agence chef de file a-t-il affecté l'efficacité du projet ?

[50] Cette dimension inclut tous les groupes vulnérables tels que les femmes, les migrants, les jeunes, les groupes culturels-ethniques, etc

### 4. Efficience de l'utilisation des ressources

1. Dans quelle mesure le projet a-t-il alloué les ressources (financières, humaines, techniques, etc.) de manière stratégique et opérationnelle en termes de réalisations, de résultats et d'impact escomptés, y compris en termes de performance ?
2. Dans quelle mesure les ressources ont-elles été allouées pour aborder les thèmes transversaux des Nations Unies (tels que les droits de l'Homme, l'égalité des genres, l'inclusion des personnes handicapées et d'autres groupes vulnérables, le changement climatique), ainsi que les thèmes spécifiques aux OPNU en vue des produits et des résultats du projet ?
3. Comment le rôle de l'OIT en tant qu'agence chef de file a-t-il affecté l'efficience de l'utilisation des ressources du projet ?

### 5. Orientation vers l'impact

1. Quel niveau d'influence le projet a-t-il eu sur la gouvernance des migrations de main-d'œuvre et des migrations mixtes sur les politiques et les pratiques au niveau national et au niveau des CER ?
2. Le projet contribue-t-il à l'élargissement de la base de connaissances et à l'élaboration de preuves concernant les résultats et les impacts du projet ? Si oui, comment ces connaissances sont-elles gérées et/ou mises à la disposition des autres de manière efficace et efficiente ?

### 6. Durabilité

1. Comment la stratégie et la gestion du projet sont-elles orientées vers la durabilité ? Le projet met-il systématiquement en œuvre une stratégie de sortie ?

### 7. Transversalité

1. Dans quelle mesure les recommandations de l'évaluation à mi-parcours ont-elles été mises en œuvre, et si non, pourquoi ?

## 10. Méthodologie de l'évaluation

L'évaluation est une évaluation indépendante, qui se conformera aux normes et standards de l'UNEG et suivra les garanties éthiques ainsi que les standards de qualité de l'évaluation du CAD/OCDE, comme mentionné ci-dessus.

La principale méthode d'évaluation sera une approche théorique basée sur la théorie. Elle sera menée à l'aide de méthodes mixtes, y compris la triangulation pour accroître la validité et la rigueur des résultats de l'évaluation, en s'engageant avec les principales parties prenantes du projet, dans la mesure du possible, à tous les niveaux au cours des étapes de conception, de collecte des données et d'établissement des rapports. Les évaluateurs définiront une stratégie d'échantillonnage claire qui montrera comment les participants ont été sélectionnés et donnera une indication de la représentativité des résultats. L'évaluation s'efforcera d'appliquer une variété de techniques d'évaluation - analyse documentaire, enquêtes électroniques, réunions avec les parties prenantes, discussions de groupe et observation lors des visites sur le terrain, le cas échéant. La triangulation des sources et des techniques devrait jouer un rôle central. Toutes les questions d'évaluation devront être traitées systématiquement et, selon le cas échéant avec une désagrégation adéquate. Les preuves et l'analyse devront être clairement traçables depuis la collecte des données jusqu'aux résultats, conclusions et recommandations. La triangulation des données devrait également être utilisée de manière évidente.

Les visites sur le terrain pour l'évaluation finale seront effectuées dans les pays où les Organisations des Nations Unies participantes ont été les plus actives. Les autres pays seront analysés par le biais d'études documentaires, d'entretiens virtuels et d'enquêtes. Afin de limiter la lassitude des parties prenantes, les équipes d'évaluation seront encouragées à proposer d'autres modalités permettant de rationaliser l'évaluation finale tout en maintenant une approche basée sur la Théorie du changement et en complétant la portée de l'évaluation à mi-parcours. L'Annexe 1 présente un tableau des niveaux d'effort du projet consacré à chaque pays.

Dans le cadre de la mise en œuvre des TdR, le rapport initial permettra de collecter des données d'une manière qui reflète les approches fondées sur les droits de l'Homme et sensibles au genre, par exemple des données ventilées par gen,e appartenance ethnique, âge, handicap, etc.

Les ajustements apportés à la méthodologie, à la stratégie d'échantillonnage et aux questions d'évaluation, y compris la sélection des pays, seront déterminés par le consultant sur la base d'une justification claire et en consultation avec le Comité de gestion de l'évaluation (CGE) au cours de la phase de démarrage.

*Phase de démarrage*

Au cours de la phase de démarrage, l'équipe d'évaluation mènera une première analyse documentaire et à un plan d'analyse des données, et proposera des modifications aux questions, à la portée ou à la méthodologie. Cela permettra également à l'équipe de s'assurer que l'équipe d'évaluation a une bonne compréhension du projet avant de commencer les entretiens. L'analyse documentaire servira de base à l'élaboration des outils d'évaluation (questionnaires et guides d'entretien). Des entretiens virtuels avec le personnel du projet, les agences des Nations Unies et le donateur seront également entrepris. L'objectif de la consultation est de parvenir à une compréhension commune des attentes et des sources de données disponibles. La théorie du changement peut également être développée davantage en consultation avec le personnel du projet et le CGE.

Le rapport initial couvrira l'état des dispositions logistiques, le contexte et les documents du projet, l'évaluation de l'évaluabilité, les questions clés de l'évaluation et les indicateurs d'évaluation, la matrice d'évaluation, le plan d'analyse, le plan de travail détaillé, la cartographie détaillée des parties prenantes, les approches de la gestion responsable des données[51], les grandes lignes de l'atelier des parties prenantes et du rapport final, et tous les outils de collecte de données suivant la liste de contrôle EVAL n° 3 (voir Annexe 1).

Les propositions techniques des évaluateurs doivent inclure des suggestions de critères de sélection et de pays à prendre en considération lors de l'évaluation, en mettant l'accent sur différents aspects de la collecte de données. La sélection peut inclure des critères tels que la présence des différents OPNU, les cas présentant un intérêt pour l'apprentissage du travail mené par le projet, l'équilibre stratégique dans la sélection, l'intérêt en soi de la visite sur le terrain par rapport à la collecte de données virtuelles, etc.

Le rapport initial doit être approuvé par le CGE avant de passer à la phase de collecte de données sur le terrain. Dans le cadre de l'examen par le CGE, le projet de rapport initial sera communiqué à l'équipe de projet et au donateur pour recueillir leurs commentaires.

Le chef de l'équipe d'évaluation recevra une liste des principales parties prenantes de la part du CTP du projet. Si l'équipe d'évaluation a besoin de contacter d'autres parties prenantes qui ne figurent pas sur la liste des parties prenantes clés, elle peut en discuter avec le Responsable de l'évaluation et le personnel du projet pendant la préparation du rapport de démarrage.

## 10.1 Étude documentaire

L'étude documentaire comprendra les sources d'information suivantes :

- Document de projet.
- Documents de projet liés au suivi et à l'évaluation (Théorie du changement, cadre logique, stratégie de suivi et d'évaluation, plan de travail annuel).
- Rapport d'évaluation de l'évaluabilité.

[51] Ceci devrait décrire les approches de la gestion responsable des données, y compris le stockage et l'accès aux données, la protection de la confidentialité des participants et la garantie que les informations d'identification personnelle ne sont pas collectées inutilement.

- Plans et outils de suivi de projet.
- Rapport d'évaluation à mi-parcours.
- Rapports d'avancement.
- Budget du projet et rapports financiers connexes.
- Rapports et produits des diverses activités (y compris les formations, ateliers, réunions de groupes de travail, vidéoconférences, etc.).
- Plan de communication.
- Autres documents pertinents, le cas échéant.

Tous les documents seront mis à disposition par le CTP du projet, en coordination avec le gestionnaire de l'évaluation, dans une boîte de dépôt (ou similaire) au début de l'évaluation.

### 10.2 Collecte de données/Visites sur le terrain

La méthodologie de collecte de données de l'évaluation combinera la collecte de données à distance/virtuelle et la collecte de données sur le terrain.

Les évaluateurs entreprendront des discussions de groupe et/ou individuelles pendant les visites sur le terrain lorsque cela sera nécessaire et faisable. Le projet apportera tout son soutien à l'organisation de ces entretiens virtuels dans la mesure du possible. Les évaluateurs veilleront à ce que les opinions et les perceptions des femmes soient reflétées de manière égale dans les entretiens et à ce que des questions spécifiques au genre soient incluses.

Les visites sur le terrain doivent prendre en compte un nombre qualitativement représentatif de pays proposés dans le cadre du nombre de jours ouvrables proposés dans la section 12.4 ci-dessous, et l'intensité du travail du projet dans les pays présentés dans l'Annexe 2.

*Atelier sur les résultats préliminaires*
Un atelier trilingue des parties prenantes (ou trois ateliers distincts) en anglais, français et portugais sera organisé par les évaluateurs avec la participation du Groupe de référence de l'évaluation (GRE) et des membres du Comité de gestion de l'évaluation (CGE) afin de discuter des premiers résultats et de combler les lacunes en matière de données. L'atelier sera animé par le CGE. Il bénéficiera du soutien logistique des agences chargées de la mise en œuvre du projet et de la gestion programmatique de l'équipe d'évaluation. Le chef de l'équipe d'évaluation dirigera l'atelier virtuellement ou depuis Pretoria (siège du projet). Les détails de cet atelier devront être clairement énoncés dans le rapport de démarrage pour une préparation ultérieure pendant la phase de collecte de données.

### 10.3 Rédaction du rapport

L'équipe d'évaluation rédigera le rapport d'évaluation sur la base des données issues de l'analyse documentaire, des entretiens avec les principales parties prenantes, des questionnaires électroniques et d'autres outils de collecte de données appliqués et vérifiés par triangulation. Le rapport devra être présenté en fonction des critères d'évaluation et des questions d'évaluation qui en découlent, en veillant à ce que toutes les questions d'évaluation fassent l'objet d'une réponse clairement étayée et que les sources de données soient convenablement triangulées. Les conclusions et les enseignements tirés doivent être clairement liés aux résultats. Les recommandations devront être clairement liées aux conclusions et être réalistes, en tenant compte des questions contextuelles comme le financement limité.

Le rapport d'évaluation initial/zéro en anglais, français et portugais sera partagé et présenté au CGE en anglais pour un examen de la méthodologie utilisée et des recommandations préliminaires. Il sera simultanément partagé avec l'assurance qualité externe pour les commentaires d'évaluation technique. Les évaluateurs traiteront alors ces commentaires et les partageront à nouveau avec le CGE en indiquant comment ils ont été pris en compte. Une fois que le CGE l'aura approuvé, il sera

partagé avec le GRE en anglais pendant 10 jours ouvrables pour obtenir des éclaircissements et des commentaires sur les erreurs factuelles. Ensuite, le responsable du CGE consolidera les commentaires et les partagera avec les évaluateurs.

Ensuite, les évaluateurs élaboreront la version finale du rapport en anglais, en français et en portugais. Cette version sera partagée avec le CGE pour une révision finale et, après avoir pris en compte les commentaires supplémentaires du CGE, une version finale sera élaborée dans les trois langues. Cette version finale devra être approuvée par les bureaux d'évaluation des OPNU. Par la suite, et au-delà, les OPNU produiront une réponse de la direction pour toutes les recommandations liées à leurs interventions respectives.

## 11. Livrables

Rapport de démarrage en anglais (pas plus de 20 pages hors annexes) avec un plan de travail détaillé (y compris les ateliers de diffusion) et des instruments de collecte de données suivant la liste de contrôle EVAL n° 3 (voir annexe).

- Présentation des résultats préliminaires lors de trois ateliers des parties prenantes, qui se tiendront en anglais, en français et en portugais.

- Un rapport d'évaluation provisoire concis en anglais, plus annexes (maximum 30 pages), en français et en portugais, en suivant les listes de contrôle EVAL n° 5 et 6 - voir Annexe, selon la structure proposée suivante :
  - Page de couverture avec les données clés du projet et de l'évaluation (en utilisant le modèle EVAL de l'OIT)
  - Résumé exécutif
  - Acronymes
  - Description du projet
  - Objectif, portée et clients de l'évaluation
  - Méthodologie et limites
  - Résultats clairement identifiés pour chaque critère (intégration les questions par critère)
  - Conclusions
  - Recommandations (10-12 maximum au total, pour chacune d'entre elles : à qui s'adressent-elles, priorité, calendrier et ressources)
  - Enseignements tirés et bonnes pratiques (brièvement dans le rapport principal et selon le modèle EVAL de l'OIT dans les annexes)
  - Enseignements à tirer
  - Annexes :
    - TdR
    - Matrice des questions d'évaluation
    - Tableau de données sur les progrès du projet dans l'atteinte de ses objectifs par indicateurs avec commentaires
    - Calendrier de l'évaluation
    - Documents examinés
    - Liste des personnes interrogées
    - Enseignements tirés et bonnes pratiques (selon le modèle EVAL de l'OIT)
    - Tout autre document pertinent

- Rapport d'évaluation final en anglais, français et portugais (même structure que le projet de rapport) et un registre des commentaires (de préférence sous forme de tableau dans Microsoft Excel) expliquant la manière dont les commentaires reçus ont été traités.

- Résumé de l'évaluation utilisant le modèle EVAL de l'OIT.

Tous les résultats préliminaires et finaux, y compris les documents d'appui, les rapports analytiques et les données brutes, le cas échéant, devront être fournis au responsable de l'évaluation dans une version électronique compatible avec Word et protégés par les droits d'auteur de l'OIT.

## 12. Modalités de gestion, plan de travail et calendrier

### 12.1 Composition de l'équipe d'évaluation

L'évaluation sera menée par une équipe d'évaluation composée d'au moins trois membres (anglophones, francophones et lusophones), dont l'un sera désigné comme Chef d'équipe. Le Chef d'équipe sera le point de contact avec le CGE par l'intermédiaire du Responsable de l'évaluation de l'OIT et la personne responsable du rapport. L'équipe d'évaluation conviendra de la répartition des tâches et du calendrier de l'évaluation.

Le rôle du Chef d'équipe consistera à :

- une familiarisation initiale avec le projet par le biais d'une réunion d'information avec le Responsable de l'évaluation et le personnel du projet.
- une familiarisation plus poussée avec le projet et les documents de référence.
- une élaboration du rapport initial et le soumettre à l'approbation du Responsable de l'évaluation.
- une communication avec le Responsable de l'évaluation au sujet des dispositions pratiques et de l'avancement du projet.
- une répartition des rôles et des responsabilités avec les autres membres de l'équipe.
- une direction d'équipe tout au long du processus d'évaluation.
- une responsabilité de l'élaboration du projet de rapport et de son partage avec l'OIT.
- une responsabilité de l'élaboration du rapport final.

À titre d'orientation, les responsabilités suggérées pour les membres de l'équipe d'évaluation sont les suivantes :
**Responsabilités du chef de l'équipe d'évaluation :**

a. Étude documentaire des documents du programme
b. Réunion d'information avec le CGE
c. Entretiens préliminaires avec les agences des Nations Unies et les responsables de programme
d. Élaboration du rapport initial, y compris l'instrument d'évaluation
e. Réalisation d'entretiens avec les parties prenantes (virtuels)
f. Animation de l'atelier virtuel des parties prenantes
g. Rédaction du rapport d'évaluation provisoire
h. Finalisation du rapport d'évaluation

**Responsabilités des membres de l'équipe d'évaluation**

a. Soutien de l'examen documentaire des documents du programme
b. Réalisation d'entretiens avec les parties prenantes
c. Soutien de l'animation de l'atelier des parties prenantes
d. Contribution à l'élaboration du projet de rapport d'évaluation provisoire et du rapport final.

### 12.2 Gestion de l'évaluation

L'évaluation finale sera gérée par un Comité de gestion de l'évaluation (CGE) composé par les responsables de l'évaluation des Organisations participantes des Nations Unies (OPNU) qui ne sont pas impliquées dans la mise en œuvre du programme conjoint. Le CGE sera dirigé par le responsable de l'évaluation de l'OIT en tant qu'agence chef de file. Le chef de l'équipe d'évaluation

rendra compte au Comité de gestion de l'évaluation (CGE) dirigé par le responsable de l'évaluation de l'OIT et discutera avec elle de toute question technique et méthodologique, le cas échéant.

Le CGE est composé d'un responsable d'évaluation de chaque agence, non lié au programme et dirigé par l'OIT. Tous les responsables auront une expérience en évaluation et travailleront dans ce domaine au sein de l'agence qu'ils représentent. Le responsable peut être basé n'importe où, car le travail sera virtuel. Le responsable de l'évaluation de l'OIT, avec le soutien EVAL de l'OIT, assurera le contrôle de qualité le plus élevé, en utilisant les listes de contrôle EVAL de l'OIT (voir section 13).

La fonction du CGE est d'assumer l'entière responsabilité de la supervision du travail de l'équipe d'évaluation, en particulier les livrables, et d'assurer une bonne relation entre eux et le programme, en agissant comme intermédiaire entre les deux acteurs clés de l'évaluation. L'un de ses principaux rôles est l'assurance de la qualité et l'approbation des livrables de l'évaluation (rapport de démarrage, projet de rapport et rapport final) conformément aux normes d'évaluation de l'UNEG et des agences des Nations Unies et en veillant à recevoir un retour d'information du groupe de référence pour l'évaluation (voir ci-dessous). Le CGE garantit l'indépendance, la crédibilité et la transparence du processus et de ses résultats. Le CGE est l'organe de décision le plus élevé en matière d'évaluation, sous la supervision des bureaux d'évaluation des agences des Nations Unies.

La collecte de données commencera dès l'approbation du rapport initial. Après la phase de collecte de données, un atelier des parties prenantes au niveau du projet (virtuel et présentiel combinés) sera organisé pour présenter les résultats et les recommandations préliminaires, avec la participation des principales parties prenantes des différents pays et des parties prenantes régionales.

Le processus d'évaluation sera participatif et impliquera toutes les parties prenantes et tous les partenaires concernés par le programme. Les résultats de l'évaluation seront diffusés auprès des gouvernements, des partenaires au développement, de la société civile et des autres parties prenantes. Une réponse de la direction sera produite par chaque OPNU en relation avec chaque recommandation adressée à cette agence des Nations Unies. Cette réponse de la direction sera produite à l'issue du processus d'évaluation et sera mise à la disposition du public conformément à la politique de chaque OPNU.

L'évaluation sera réalisée avec le soutien logistique complet du personnel du programme dirigé par le CTP du projet, avec le soutien administratif du bureau national de l'OIT à Pretoria (avec l'appui des autres agences des Nations Unies si nécessaire). Le CGE, en particulier par l'intermédiaire du responsable de l'évaluation de l'OIT, supervisera le soutien administratif et logistique.

### 12.3 Groupe de référence de l'évaluation

Les OPNU et les principales parties prenantes du projet (comme les parties prenantes nationales et les CER, les partenaires de mise en œuvre, etc. ) constituent le Groupe de référence de l'évaluation (GRE). Ces membres du GRE ont été identifiés lors de l'étape de planification de cette évaluation. Les TdR provisoires leur a été communiqué pour recueillir leurs commentaires. Le GRE n'a pas de rôle de gestion. Sa fonction est de fournir des conseils techniques au CGE et, par son intermédiaire, à l'équipe d'évaluation, afin d'améliorer la qualité de l'évaluation sur la base de sa connaissance du contexte et du programme. Plus précisément, le GRE possède les fonctions suivantes :

**Planification**

- Examiner les TdR provisoires et fournir un retour d'information afin de s'assurer que les TdR débouchent à un livrable d'évaluation utile et fournir toute information contextuelle supplémentaire clé afin d'éclairer la finalisation des TdR.
- Identifier les documents sources pour l'équipe d'évaluation.

**Collecte de données**

- Agir en tant qu'informateurs clés au cours de la phase de collecte de données. Aider l'équipe d'évaluation en fournissant les sources d'information et en facilitant l'accès aux données.
- Participer à l'atelier de fin de collecte de données pour discuter des résultats préliminaires.

**Analyse des données et rapports**

- Examiner et commenter le projet de rapport d'évaluation, en se concentrant plus particulièrement sur l'exactitude, la qualité et l'exhaustivité de la base sur laquelle les résultats sont présentés et les conclusions et recommandations sont formulées.
- Une attention particulière doit être accordée à la pertinence, au ciblage, au réalisme et à l'applicabilité des recommandations.
- Le GRE doit respecter la décision des évaluateurs indépendants concernant l'étendue de l'incorporation des commentaires qui leur ont été fournis par le GRE et d'autres parties prenantes, pour autant qu'il y ait suffisamment de transparence dans la manière dont ils ont traité ces commentaires, y compris une justification claire de tout commentaire qui n'aurait pas été incorporé.

**Phase de diffusion et de suivi (dirigée par la direction du projet)**

- Après que le responsable du CGE ait remis le rapport d'évaluation final aux OPNU,
- Diffuser le rapport d'évaluation final en interne et en externe, le cas échéant.
- Partager, le cas échéant, les résultats de l'évaluation au sein des unités, organisations et réseaux respectifs et lors d'événements clés.
- Contribuer à la réponse de la direction des OPNU et à sa mise en œuvre, le cas échéant, par chaque OPNU.
- Appliquer l'apprentissage de manière extensive, le cas échéant.

### 12.4 Plan de travail et calendrier

La durée totale du processus d'évaluation est estimée à 57 jours ouvrables pour le chef d'équipe et 43 pour chaque membre de l'équipe.

| N. | Activité | Responsable | Chef d'équipe Nb de jours | Membre de l'équipe Nb de jours | Membre de l'équipe Nb de jours | Dates |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | **Planification du processus d'évaluation :**<br>• Les agences désignent les membres du Comité de gestion de l'évaluation (CGE) et le Groupe de référence de l'évaluation (GRE).<br>• Liste des parties prenantes à qui le projet de TdR doit être communiqué pour commentaires.<br>• Les TdR provisoires est partagé avec le GRE et le CGE, le donateur et d'autres parties le cas échéant, pour commentaires et finalisation | Comité de gestion de l'évaluation CGE | 0 | 0 | 0 | Février 2024 |
| 2 | **Sélection et engagement de l'équipe d'évaluation :** | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | • Publication de l'appel à manifestation d'intérêt<br>• Sélection<br>• Processus de contractualisation | CGE | 0 | 0 | 0 | Septembre 2024 |
| **3** | **Processus d'évaluation :** | | | | | |
| **a** | Briefing de l'Évaluateur | CGE | 1 | 1 | 1 | Octobre 2024 |
| **b** | Phase d'étude sur dossier et élaboration du rapport de démarrage | Équipe d'évaluation (EE) avec le soutien du projet | 15 | 10 | 10 | Octobre 2024 |
| **c** | Questions & réponses et approbation du rapport de démarrage | CGE | 0 | 0 | 0 | Octobre 2024 |
| **d** | Collecte de données (virtuelle et présentiel) | EE avec le soutien du programme | 20 | 20 | 20 | Novembre 2024 |
| **e** | Atelier des parties prenantes (conclusions et recommandations préliminaires et combler les lacunes en matière d'information) | EE avec le soutien du programme | 1 | 1 | 1 | Novembre 2024 |
| **f** | Analyse des données | EE | 5 | 2 | 2 | Novembre 2024 |
| **g** | Élaboration du projet de rapport | EE | 10 | 7 | 7 | Novembre-Décembre 2024 |
| **h** | Examen méthodologique et approbation du projet avant diffusion | CGE | 0 | 0 | 0 | Décembre 2024 |
| **i** | Diffusion du projet de rapport au GRE | CGE | 0 | 0 | 0 | Décembre 2024 |
| **j** | Consolider les commentaires des parties prenantes et les partager avec l'Évaluateur | CGE | 0 | 0 | 0 | Décembre 2024 |
| **k** | Incorporer les commentaires de l'équipe du programme et des principales parties prenantes (en incluant éventuellement une brève conversation avec les principales parties prenantes pour présenter le projet de rapport) | Équipe d'évaluation | 3 | 2 | 2 | Décembre 2024 |
| **l** | Étude du projet révisé par le CGE et les bureaux d'évaluation des agences des Nations Unies | CGE/GRE | 0 | 0 | 0 | Décembre 2024 |
| **m** | Finalisation du rapport en fonction des commentaires du CGE, du GRE et des bureaux d'évaluation des agences des Nations Unies | Équipe d'évaluation | 2 | 0 | 0 | Décembre 2024 |
| **n** | Approbation de l'évaluation par les bureaux d'évaluation des OPNU | CGE | 0 | 0 | 0 | Décembre 2024 |
| **o** | Diffusion :<br>• Téléchargement du rapport sur le site web public EVAL de l'OIT et d'autres OPNU.<br>• Réponse de la direction<br>• Les agences des Nations Unies et les autres parties prenantes apprennent à utiliser le rapport d'évaluation | OPNU et la Direction de projet | 0 | 0 | 0 | Janvier 2025 |
| | **Nombre total de jours pour l'évaluation** | | **57** | **43** | **43** | |

## 12.5 Ressources

Estimation des ressources nécessaires à ce stade :

- Honoraires de consultant pour l'évaluateur : 57 jours pour le consultant chef d'équipe et 43 jours pour chacun des deux consultants membres de l'équipe.
- Missions sur le terrain conformément aux règles de voyage de l'OIT (indemnités journalières de subsistance et soutien aux voyages).
- Traduction et interprétation (ce coût sera couvert par l'équipe de consultants).
- Atelier avec les parties prenantes (interprètes si nécessaire).

## 12.7 Calendrier des paiements

- Approbation du rapport initial : 20%
- Présentation des résultats préliminaires (PowerPoints lors de l'atelier des parties prenantes) et approbation du projet de rapport : 40%
- Approbation du rapport final : 40%

## 12.8 Qualifications et expérience du Chef d'équipe

1. Master en sciences sociales, suivi et évaluation, études du développement ou domaine connexe.
2. Un minimum de 10 ans d'expérience professionnelle spécifiquement dans l'évaluation d'initiatives et de programmes de développement multinationaux et régionaux (en tant que chef d'équipe dans certains cas), de préférence en Afrique ; et incluant les droits de l'Homme, le genre et l'inclusivité.
3. Expérience avérée avec les approches du cadre logique et de la théorie du changement et autres approches de planification stratégique en matière de méthodes de suivi et évaluation, d'analyse de l'information et de rédaction de rapports. Connaissance approfondie et expérience dans l'application des méthodologies de recherche qualitative et quantitative.
4. Des expériences d'évaluation dans les domaines de la migration de main-d'œuvre, de la migration mixte et/ou des réfugiés concernant les cadres institutionnels et le renforcement des capacités seront un atout.
5. Connaissance approfondie du contexte local, des politiques nationales en matière de développement et des programmes de soutien nationaux et internationaux existants dans les pays de la région de l'Afrique australe couverts par le projet.
6. La connaissance et l'expérience de travail avec le système des Nations Unies seront un atout.
7. Excellentes compétences en communication et en entretien.
8. Excellentes aptitudes avérées en rédaction de rapports et en expression orale en anglais. Le français et le portugais seront un atout (cela peut être complété par les membres de l'équipe).
9. Capacité démontrée à fournir des résultats de qualité dans des délais stricts.
10. Aucune implication antérieure dans ce projet.

**Membres de l'équipe d'évaluation 1 et 2**

1. Diplôme en sciences sociales, études de développement ou qualifications supérieures connexes.
2. Un minimum de 7 ans d'expérience professionnelle spécifique dans l'évaluation d'initiatives et de programmes de développement régionaux et multinationaux, de préférence en Afrique, y compris dans le domaine des droits de l'Homme, de genre et d'inclusivité.
3. Une expérience dans le domaine de la migration de main-d'œuvre et/ou de la migration mixte et/ou des migrations et des réfugiés, y compris en matière d'évaluation, de cadres institutionnels et de renforcement des capacités, sera un atout (le chef de l'équipe d'évaluation et/ou le membre de l'équipe d'évaluation doivent posséder cette expérience).
4. Une expérience avérée des approches de cadre logique et de théorie du changement et d'autres approches de planification stratégique en matière de suivi et évaluation), d'analyse

de l'information et de rédaction de rapports. Connaissance approfondie et expérience dans l'application des méthodologies de recherche qualitative et quantitative.

5. Une connaissance approfondie du contexte local, des politiques nationales en matière de développement et des programmes de soutien nationaux et internationaux existants dans les pays de la région de l'Afrique australe couverts par le projet.
6. La connaissance et l'expérience de travail au sein du système des Nations Unies seront un atout.
7. Excellentes compétences en communication et en entretien.
8. Excellentes compétences avérées en rédaction de rapports et en expression orale en anglais. Le français et le portugais ainsi que d'autres langues nationales et locales de la région seront un atout.
9. Capacité avérée à fournir des résultats de qualité dans des délais stricts.
10. ·Aucune implication antérieure dans ce projet.

Note : Les consultants peuvent proposer d'autres modalités d'organisation de l'équipe qui répondent aux exigences ci-dessus.

## 13. Processus et critères d'évaluation

Les entreprises devront présenter leur candidature conformément aux instructions figurant dans les documents d'invitation. Les critères d'évaluation des propositions reçues sont les suivants :

**1. Approche technique et méthodologique et compréhension des termes de référence : 20 points**

- Démonstration de la compréhension de l'objet de la mission
- Expérience avérée des approches de cadre logique, de la théorie du changement, des méthodes et approches de suivi et d'évaluation, et de l'analyse de l'information

- Connaissance et expérience approfondies de l'application de méthodologies de recherche qualitatives et quantitatives.

**2. Expérience spécifique et expertise pertinente du cabinet en lien avec la mission : 20 points**

- Description des compétences, des qualifications et de l'expérience du cabinet démontrant son aptitude pour la mission.
- Démontrer l'expertise et la capacité du cabinet à mener l'évaluation du projet, notamment au sein du système des Nations Unies et/ou auprès d'organisations internationales de développement.

**3. Expérience spécifique de l'équipe d'évaluation et expertise pertinente liée à la mission : 15 points**

- Preuve de qualification/certification du personnel proposé
- Preuve d'une expérience professionnelle antérieure et de bonnes performances dans des missions similaires pour l'OIT ou des agences des Nations Unies ou des organisations multilatérales et bilatérales.
- Preuve d'une expérience antérieure de l'équipe proposée dans l'évaluation de projets similaires, de préférence en Afrique australe.
- Une solide expérience des questions liées aux politiques de gestion des migrations en Afrique, ainsi qu'en programmation basée sur les droits de l'Homme et en gestion axée sur les résultats sera un atout.

**4. Pertinence du plan de mise en œuvre et de gestion de l'engagement : 15 points**

- Le plan de mise en œuvre inclut-il tous les éléments livrables avec un calendrier provisoire ?
- Le nombre et la responsabilité du personnel clé impliqué dans la mission sont-ils définis ?
- Le nombre de personnes proposé et le plan de mise en œuvre permettent-ils au consultant de réaliser le travail dans les délais prévus ?
- L'approche de la gestion responsable des données inclut-elle un stockage et un accès adéquats aux données, ainsi que la protection de la confidentialité des participants ? L'approche garantit-elle que les informations d'identification personnelle ne sont pas collectées inutilement ?

Score technique Total : 70 points Score financier : 30 points

## Annexes

***Annexe 1 : Documents et outils pertinents sur la politique d'évaluation de l'OIT***

1. Formulaire du code de conduite (à signer par l'évaluateur) http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_206205/lang--en/index.htm
2. Liste de contrôle n° 3 - Rédaction du rapport de démarrage http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165972/lang--en/index.htm
3. Liste de contrôle n° 5 - Préparation du rapport d'évaluation http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165967/lang--en/index.htm
4. Liste de contrôle n° 6 - Évaluation de la qualité du rapport d'évaluation http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165968/lang--en/index.htm
5. Modèle des enseignements tirés et des bonnes pratiques émergentes http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_206158/lang--en/index.htm http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_206159/lang--en/index.htm
6. Note d'orientation n° 7 - Participation des parties prenantes à l'évaluation de l'OIT http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165982/lang--en/index.htm
7. Note d'orientation n° 4 - Intégration de l'égalité entre les hommes et les femmes dans le suivi et l'évaluation des projets http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165986/lang--en/index.htm
8. Modèle de page de titre de l'évaluation http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_166357/lang--en/index.htm
9. Modèle de résumé d'évaluation :

## *Annexe 2 : Agences de mise en œuvre du projet SAMM actives par pays*

| Country | OIT | OIM | ONUDC | HCR |
|---|---|---|---|---|
| Afrique du Sud | √ | √ | √ | √ |
| Angola | X | X | √ | X |
| Botswana | X | √ | √ | √ |
| Comores | X | X | X | √ |
| Eswatini | √ | √ | √ | √ |
| Lesotho | √ | √ | √ | √ |
| Madagascar | X | X | X | √ |
| Malawi | X | √ | √ | √ |
| Maurice | √ | √ | X | √ |
| Mozambique | X | √ | √ | X |
| Namibie | √ | √ | √ | √ |
| RDC | X | X | √ | X |
| Seychelles | √ | √ | √ | √ |
| Tanzanie | X | X | X | X |
| Zambie | √ | √ | √ | √ |
| Zimbabwe | X | √ | √ | √ |

√Pays dans lequel les OPNU travaill[+]plus intensément.

X Pays dans lequel les OPNU travaillent moins intensément.

## *Annexe 3 : Théorie du changement du projet*

Vision du projet : « La gestion des migrations dans les régions de l'Afrique australe et de l'Océan indien est renforcée pour protéger les droits des migrants et des personnes relevant de la compétence du HCR* afin de leur permettre de contribuer aux agendas politiques de développement nationaux, régionaux et mondiaux et d'en tirer profit. »
Hypothèses clés de la théorie du changement du projet proposé :

1. Une récupération rapide des impacts de la Covid-19 conduit à la levée des restrictions sur les mouvements et les engagements publics.
2. Un faible niveau de perturbation associé aux risques de conflit et de catastrophe dans les pays du projet SAMM.
3. Une adhésion et un engagement politiques continus des pays partenaires et des Communautés économiques régionales (CER) en faveur de la migration de main-d'œuvre (MMO) et de la migration mixte (MM).
4. Des ressources humaines et financières suffisantes de la part des partenaires et des institutions, des CER, des agences gouvernementales nationales, du secteur privé, de la société civile et des communautés locales.

**Logique d'intervention pour atteindre les OS**
OS1 : Un changement progressif de la législation et la mise en œuvre de politiques fondées sur des données probantes au niveau des CER et au niveau national stimuleront/faciliteront une politique et un environnement juridique favorables pour que les migrants de main-d'œuvre/travailleurs migrants puissent efficacement exercer leurs droits et saisir les opportunités économiques et de développement.

OS2 : L'élaboration et la mise en œuvre de politiques fondées sur des preuves concernant les MM et au niveau national et des CER permettront de lever progressivement les obstacles juridiques et socio-économiques qui entravent la protection des migrants et des personnes concernées* ainsi qu'une meilleure gestion des flux mixtes.
Logique d'intervention pour la réalisation des DRC

Domaine de résultats clé 1.1 : La mise en œuvre effective des législations et des politiques en matière de MMO aux niveaux régional et national renforcera la capacité des institutions concernées à offrir des possibilités de canaux efficaces et de mesures de protection qui réduisent progressivement l'incidence des violations des droits et le non-respect des normes internationales et régionales en ce qui concerne les travailleurs migrants.

Domaine de résultats clé 1.2 : La fourniture de données de qualité et de produits de connaissance sur les MMO permettra d'améliorer la mise en œuvre et le suivi des politiques, ainsi que l'établissement de rapports efficaces sur les normes internationales et régionales, facilitant ainsi la prise de décisions sur les stratégies de gestion des migrations qui protègent les droits des migrants et des personnes concernées*.

Domaine de résultats clé 2.1 : La production, l'analyse, la diffusion et l'utilisation de données sur les stratégies et politiques efficaces de gestion de la migration mixte permettront de mettre en place des cadres de protection appropriés, ciblés sur les migrants et les personnes concernées*.

## ANNEXE 2 : MATRICE D'EVALUATION

| Critère du CAD | Questions d'évaluation (QE) | Critères de jugement / sous-questions | Indicateurs | Sources de données |
|---|---|---|---|---|
| **Pertinence** | Le projet et sa théorie du changement sont-ils basés sur des besoins et des défis clairement identifiés par/pour les groupes cibles ?<br><br>Le projet a-t-il été adapté pour refléter l'évolution du contexte, des besoins changeants et des défis identifiés ? | • Les documents du projet reflètent une Théorie du changement crédible.<br>• Le projet est basé sur des évaluations des besoins et des consultations pertinentes.<br>• La conception et la mise en œuvre du projet ont répondu avec souplesse à l'évolution du contexte et aux nouveaux besoins des partenaires et des bénéficiaires. | ✓ Les documents de projet et la TdC représentent avec précision les hypothèses, les risques et les mesures d'atténuation.<br><br>✓ La TdC et les allocations de ressources (humaines et financières) ont été ajustées en fonction des besoins au cours de la durée de vie du projet.<br><br>✓ La programmation du projet et la conception des interventions ont bénéficié de solides mécanismes de suivi et d'apprentissage permettant un ajustement souple à l'évolution du contexte et des besoins.<br><br>✓ La stratégie et la mise en œuvre du projet ont répondu de manière constructive aux conclusions de l'étude de l'évaluabilité, du SAR et de l'EMP. | i. Examen des documents<br>ii. Entretiens avec les bénéficiaires du projet<br>iii. Entretiens avec le personnel du projet<br>iv. Entretiens avec les OPNU<br>v. Entretiens avec les CER<br>vi. Étude de l'évaluabilité<br>vii. Rapport du SAR<br>viii. Enquête électronique<br>ix. EMP |
| **Cohérence** | Le projet est-il cohérent avec les stratégies et les objectifs des Nations Unies, de la mise en œuvre des OPNU, de la région et du pays ?<br><br>Des liens sont-ils établis avec d'autres activités des Nations Unies et/ou d'autres partenaires de coopération opérant dans les pays, dans le domaine de la | • Documents de projet alignés avec :<br>○ les objectifs de la CDAA et des gouvernements<br>○ les cadres de développement nationaux<br>○ les CCDD et les PPTD<br>○ les PMM et PMR<br>○ le programme et budget de l'OIT 2020-24<br>○ les ODD pertinents, les Plans d'action de l'Union africaine | ✓ Les cadres de coopération avec les OPNU et les partenaires au niveau national et régional ont été établis et ont fonctionné efficacement.<br><br>✓ Les partenariats avec les OPNU pour le partage d'informations et des actions conjointes ont été établis et mis en œuvre de manière efficace. | i. EMP<br>ii. Étude des documents au niveau de la CDAA, de la région et du pays<br>iii. Rapports narratifs annuels (RNA) |

| Critère du CAD | Questions d'évaluation (QE) | Critères de jugement / sous-questions | Indicateurs | Sources de données |
|---|---|---|---|---|
| | migration de main-d'œuvre et de la migration mixte ?<br><br>Le projet a-t-il intégré les thèmes transversaux des Nations Unies (ainsi que ceux spécifiques aux OPNU) dans sa conception et sa mise en œuvre ?<br><br>Comment le rôle de l'OIT en tant qu'agence chef de file a-t-il affecté la cohérence du projet ? | ○ les cadres et besoins des CER. Stratégies et politiques des principaux donateurs (UE) ; par exemple le Plan d'action sur l'égalité des genres III (GAP III, *de l'anglais Gender Action Plan III*).<br>• Structure de gouvernance du projet assurant une coopération efficace entre :<br>○ l'OIT<br>○ l'OIM, le HCR, l'ONUDC<br>○ les partenaires régionaux et nationaux<br>○ les partenaires sociaux tripartites nationaux et régionaux<br>○ les OSC / ONG<br>• Conception et mise en œuvre du projet reflétant les thèmes transversaux :<br>○ Égalité des genres<br>○ PVH<br>○ Jeunesse<br>○ Changement climatique<br>○ Droits de l'Homme | ✓ Amélioration de l'alignement de la CDAA et des cadres politiques nationales avec les normes et accords internationaux.<br><br>✓ L'OIT, en tant qu'agence chef de file, a joué efficacement son rôle de rassemblement et de coordination. | iv. Rapports des réunions de coordination<br>v. Entretiens avec le personnel du projet<br>vi. Entretiens avec les CER |
| **Efficacité** | Quels progrès ont été accomplis dans la réalisation des objectifs/résultats globaux du projet ? Quels sont les principaux facteurs contributifs et les défis rencontrés ?<br><br>La structure de gestion et de gouvernance mise en place a-t-elle fonctionné stratégiquement en interne (entre les OPNU) et avec toutes les parties prenantes et partenaires clés dans les pays ciblés, les agences des Nations Unies et le | • Migration de main-d'œuvre<br>○ Le projet a contribué à renforcer les cadres normatifs (juridiques) et institutionnels (gouvernements, organisations de travailleurs et d'employeurs).<br>○ Le projet a contribué à renforcer la capacité des agences responsables de la gestion de la mobilité de la main-d'œuvre dans et vers la région de la CDAA ;<br>- Avec des avantages tangibles pour les travailleurs migrants, notamment la protection des droits des travailleurs | ✓ Migration de main-d'œuvre<br>- Avec le soutien du projet, la voix des OSC/ONG, des agences gouvernementales, des organisations de travailleurs et d'employeurs a été renforcée dans le dialogue relatif à la migration légale de main-d'œuvre.<br>- Avec le soutien du projet, les procédures de franchissement et de sécurisation des frontières ont été simplifiées et sécurisées.<br>- Avec le soutien du projet, les politiques de migration de main-d'œuvre de la CDAA et | i. EMP<br>ii. Étude des documents<br>iii. RNA<br>iv. Rapports des réunions de coordination<br>v. Entretiens avec le personnel du projet<br>vi. Entretiens avec les CER |

| Critère du CAD | Questions d'évaluation (QE) | Critères de jugement / sous-questions | Indicateurs | Sources de données |
|---|---|---|---|---|
| | donateur pour atteindre les objectifs du projet ?<br><br>La structure de gouvernance prend-elle en considération les dimensions de genre et d'inclusion ?<br><br>Comment le projet a-t-il affecté l'expérience des différentes catégories de migrants se déplaçant le long des corridors migratoires pertinents pour le projet ?<br><br>Comment le rôle de l'OIT en tant qu'agence chef de file a-t-il affecté la cohérence du projet ? | et des employeurs et un recrutement éthique.<br>○ Avec le soutien du projet, la stigmatisation des travailleurs migrants a été réduite.<br>○ Avec le soutien du projet, le recrutement équitable et éthique par les agences pour l'emploi et les entreprises privées a été promu.<br>○ Les négociations des ABMMO facilitent la transférabilité des compétences et des qualifications.<br>○ Avec le soutien du projet, la portabilité des prestations de sécurité sociale est facilitée.<br>• Migration mixte<br>○ Le projet a contribué à renforcer les cadres normatif (juridique) et institutionnel (judiciaire et application de la loi).<br>○ Le projet a contribué à renforcer les capacités des agences responsables de la gestion de la migration mixte à l'intérieur et à destination de la région de la CDAA ;<br>- Avec des avantages tangibles pour les membres des flux migratoires mixtes, y compris la protection conformément au droit international, l'aide au retour volontaire et à la réintégration (AVRR) et les droits de l'Homme. | nationales intègrent les politiques de genre et de PVH, s'alignant sur les normes et cadres internationaux.<br>- Avec le soutien du projet, la portabilité des prestations de sécurité sociale est facilitée.<br>- Avec le soutien du projet, la reconnaissance des qualifications a été facilitée.<br>- Avec le soutien du projet, les entreprises et les agences pour l'emploi pratiquent de plus en plus un recrutement équitable et éthique.<br>- Avec le soutien du projet, la sensibilisation aux avantages du développement de la migration de main-d'œuvre dans les pays de destination et d'origine (CDAA) a augmenté.<br>✓ Migration mixte<br>- TEH :<br>▪ Avec le soutien du projet, le partage d'informations transfrontalières a été amélioré.<br>▪ Avec le soutien du projet, les capacités d'enquête et de poursuite ont été renforcées.<br>▪ Avec le soutien du projet, les droits des victimes sont défendus.<br>▪ Avec le soutien du projet, la sensibilisation aux | |

| Critère du CAD | Questions d'évaluation (QE) | Critères de jugement / sous-questions | Indicateurs | Sources de données |
|---|---|---|---|---|
| | | - Avec le soutien du projet, la stigmatisation des migrants en situation irrégulière est réduite.<br>• Réponse et ajustements liés à la COVID-19<br>○ Le projet s'est adapté avec flexibilité dans tous les domaines et sur tous les thèmes pour préserver son efficacité en réponse à la pandémie inattendue et imprévisible de la COVID-19. | risques d'être victime de la traite est accrue.<br>▪ Avec le soutien du projet, les CER sont de plus en plus conscientes de la migration mixte.<br>▪ Avec le soutien du projet, la protection des victimes est renforcée.<br>- TIM :<br>▪ Avec le soutien du projet, le partage transfrontalier d'informations a été amélioré.<br>▪ Avec le soutien du projet, les capacités d'enquête et de poursuite ont été améliorées.<br>▪ Avec le soutien du projet, les réseaux criminels sont démantelés.<br>▪ Avec le soutien du projet, la sensibilisation aux risques de la traite des personnes et aux opportunités de migration légale a été renforcée.<br>- Réfugiés<br>▪ Avec le soutien du projet, les droits des réfugiés ont été défendus. | |

| Critère du CAD | Questions d'évaluation (QE) | Critères de jugement / sous-questions | Indicateurs | Sources de données |
|---|---|---|---|---|
| | | | ▪ Avec le soutien du projet, les procédures de demande d'asile sont rationalisées et alignées sur les stratégies internationales et les bonnes pratiques.<br>▪ Avec le soutien du projet, l'AVRR est soutenue. | |
| **Efficience** | Le projet a-t-il alloué ses ressources (financières, humaines, soutien technique, etc.) de manière stratégique et opérationnelle en fonction des produits, des résultats et de l'impact attendus, y compris la performance ?<br><br>Les ressources allouées ont-elles abordé les thèmes transversaux des Nations Unies, ainsi que ceux spécifiques aux OPNU pour les produits et les résultats du projet ?<br><br>Comment le rôle de l'OIT en tant qu'agence chef de file a-t-il affecté l'efficience de l'utilisation des ressources du projet ? | • Les produits du projet, planifiés et réels, ont été livrés sans retards excessifs et de manière raisonnablement conforme au budget.<br>• Distribution raisonnée des ressources (financières, humaines, soutien technique) à travers les domaines thématiques (migration légale et migration mixte) et à travers les OPNU.<br>• Les contraintes de capacité des partenaires régionaux et nationaux ont été prises en compte.<br>• Le choix des partenaires d'exécution (OPNU) reflète un équilibre raisonné entre capacité, présence sur le terrain et coût. | ✓ Livrables planifiés et réels<br><br>✓ Livraison en temps voulu<br><br>✓ Coûts administratifs | i. EMP<br>ii. Étude des documents<br>iii. RNA<br>iv. Rapports des réunions de coordination<br>v. Entretiens avec le personnel du projet<br>vi. Entretiens avec les CER |
| **Orientation vers l'impact** | Quel est le niveau d'influence du projet sur les politiques et pratiques de gouvernance en matière de migration de main-d'œuvre et de migration mixte au niveau national et au niveau des CER ? | • Le projet visait à tirer parti de l'expertise, de la crédibilité et des capacités de l'OIT, des OPNU et des niveaux nationaux/CER pour promouvoir la migration légale de main-d'œuvre en tant que contributeur au développement durable. | ✓ Législations / politiques / mesures réglementaires promulguées<br><br>✓ Législations / politiques / mesures réglementaires mises en œuvre | i. EMP<br>ii. Étude des documents<br>iii. RNA |

| Critère du CAD | Questions d'évaluation (QE) | Critères de jugement / sous-questions | Indicateurs | Sources de données |
|---|---|---|---|---|
| | Contribution du projet à l'élargissement de la base de connaissances et à l'établissement de données probantes concernant les résultats et les impacts du projet ? Les connaissances sont-elles gérées et/ou mises à la disposition d'autres de manière efficace et efficiente ? | • Le projet visait à tirer parti de l'expertise, de la crédibilité et des capacités de l'OIT, des OPNU et des niveaux nationaux/CER pour gérer la migration irrégulière avec une approche fondée sur les droits.<br>• Les négociations sur les ABMMO ont assuré la reconnaissance des compétences et des qualifications<br>• Le projet a développé et diffusé les connaissances acquises et les enseignements tirés pour servir de base aux travaux post-projet. | ✓ Points de vue des bénéficiaires du renforcement des capacités sur l'impact (réel ou potentiel) de l'efficacité de la formation | iv. Rapports des réunions de coordination<br>v. Entretiens avec le personnel du projet<br>vi. Entretiens avec les CER<br>vii. Enquête en ligne<br>viii. DG |
| **Durabilité** | La stratégie et la gestion du projet s'orientent-elles vers la durabilité ? La stratégie de sortie est-elle systématiquement mise en œuvre ? | • La stratégie du projet inclut des dispositions explicites pour la durabilité et les risques y afférents.<br>• La phase 2 (post-EMP) a montré une augmentation marquée de l'attention accordée à la durabilité par les OPNU et les bénéficiaires. | ✓ Les documents stratégiques du projet contiennent-ils une analyse de la durabilité et des mesures d'atténuation des risques ?<br>✓ Rapports des réunions du Comité de Pilotage<br>✓ Rétention du personnel formé | i. Documents stratégiques du projet<br>ii. RNA<br>iii. Rapports des réunions du Comité de Pilotage<br>iv. Entretiens avec le personnel et les bénéficiaires |

## ANNEXE 3 : TABLEAU DE DONNEES SUR LES PROGRES DU PROJET DANS LA REALISATION DES OBJECTIFS PAR INDICATEURS AVEC COMMENTAIRES

*Le tableau ci-dessous a été élaboré sur la base des informations présentées dans le Rapport narratif annuel 5 et la version finale du Tableau de données sur les valeurs cumulées/résultats du cadre logique du Projet de gestion des migrations en Afrique australe (SAMM).*

| Produits/Résultats | Indicateurs | Prévu | Réalisé | Commentaires |
|---|---|---|---|---|
| **Objectif spécifique (OS) 1 :** Amélioration de l'environnement politique pour la migration de main-d'œuvre dans la région et amélioration de l'accès à des moyens légaux et efficaces de mobilité de la main-d'œuvre pour les travailleurs migrants féminins et masculins (potentiels). | | | | |
| **Amélioration de la gestion des migrations en Afrique australe et dans les régions de l'océan Indien.** | Nombre de pays et de CER dans la région de la CDAA ayant mis en place un cadre de gouvernance des migrations complet et sensible au genre, complet signifiant qu'il comprend des politiques, des stratégies ou des mécanismes de migration de main-d'œuvre et de migration mixte* | 8 | 18 | Total 18 (dix-huit) : 14 (quatorze) pays + 2 (deux) CER (CDAA & COMESA) + 2 (deux) données de référence.<br><br>Au total, 64 politiques/stratégies ou mécanismes de migration de main-d'œuvre ou mixte, soit au niveau national ou au niveau des CER, ont été soutenus comme suit :<br><br>56 politiques, stratégies ou mécanismes nationaux en matière de migration de main-d'œuvre ou de migration mixte<br><br>8 politiques/stratégies/mécanismes de migration de main-d'œuvre ou mixte au niveau des CER formulées, adoptées ou mises en œuvre : |
| | Nombre de pays et de CER dans la région de la CDAA où la migration est intégrée dans les plans de développement nationaux et/ou qui ont développé des politiques ou des stratégies spécifiques liées à la migration mixte* | 11 | 16 | Total 16 (seize) : 12 (douze) pays + 1 (une) CER (CDAA) + 3 (trois) données de référence.<br><br>48 politiques/stratégies ou mécanismes de migration mixte au niveau national ou au niveau des CER, comme suit :<br><br>42 politiques/législations/mécanismes de migration mixte au niveau national ont été formulés, adoptés, activés ou mis en œuvre :<br><br>OIM - 13 politiques, législations ou mécanismes de mise en œuvre en matière de migration mixte soutenus |
| | Nombre de pays et de CER dans la région de la CDAA qui ont développé, adopté une politique de migration de main-d'œuvre sensible au genre ou qui ont lancé des plans de mise en œuvre/cadres de suivi * | **8** | 16 | Total 16 (seize) : 11 (onze) pays + 2 (deux) CER (CDAA & COMESA) + 3 (trois) données de référence.<br><br>14 politiques/stratégies ou mécanismes de migration de main-d'œuvre soutenus au niveau national et 2 au niveau des CER |
| | Nombre d'ONG ayant bénéficié d'un Développement des capacités pour améliorer la disponibilité de données de qualité et comparables sur la migration de main-d'œuvre et la migration mixte. | 16 | 16 | |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **Objectif(s) spécifique(s) :** | | | | |
| **OS 1 :** Amélioration de l'environnement politique pour la migration de main-d'œuvre dans la région et amélioration de l'accès à des moyens légaux et efficaces de mobilité de main-d'œuvre pour les travailleurs migrants féminins et masculins (potentiels). | **OS 1.1 :** Nombre de mesures politiques contraignantes tenant compte de la dimension de genre en matière de migration de main-d'œuvre formulées, adoptées et mises en œuvre au niveau national. | 11 | 17 | Total 17 (dix-sept) : 14 politiques, législations ou mécanismes de mise en œuvre en matière de migration de main-d'œuvre formulés, adoptés ou mis en œuvre + 3 données de référence. |
| | **OS 1.2 :** Nombre d'accords bilatéraux de migration de main-d'œuvre/circulaire et/ou de protocoles d'accord dans la région et avec des pays tiers. | 12 | 9 | Total 9 (neuf) : 0 (zéro) ABMMO conclu + 9 (neuf) données de référence. |
| **OS 2 :** Renforcer et informer la prise de décision ainsi que la gestion des flux migratoires mixtes, y compris l'amélioration de la protection des migrants vulnérables dans la région de l'Afrique australe et de l'océan Indien. | **OS 2.1 :** Nombre d'instruments politiques et/ou de stratégies régulant les migrations mixtes/irrégulières formulés, adoptés et mis en œuvre au niveau national dans la région. | 25 | 42 | 42 politiques/stratégies ou mécanismes nationaux de migration mixte formulés, adoptés, mis en œuvre ou activés |
| | **OS 2.2 :** Nombre d'arrangements institutionnels/mécanismes de coordination mis en place dans la région dans le but de fournir une assistance et une protection aux migrants vulnérables, aux PDI, aux demandeurs d'asile et aux réfugiés. | 10 | 14 | 14 politiques, législations ou mécanismes de mise en œuvre en matière de réfugiés, à l'asile, à l'apatridie ou au déplacement soutenus |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **Domaine de résultats clés (DRC) 1 :** Promotion et mise en place dans la région de l'Afrique australe et de l'océan Indien d'une politique fondée sur les droits, de canaux légaux et efficaces de migration et de mobilité de la main-d'œuvre (y compris des mesures de protection appropriées pour les travailleurs migrants). | | | | |
| **Produit 1.1 :** Formulation, consolidation et mise en œuvre de stratégies et/ou de politiques, d'accords et de cadres réglementaires en matière de migration de main-d'œuvre au niveau des CER, au niveau bilatéral et au niveau national. (OIT/OIM). | **Indicateur 1.1.1 :** Nombre de pays dont les politiques et/ou stratégies en matière de migration de main-d'œuvre sont conçues et/ou mises en œuvre conformément aux normes et cadres régionaux et internationaux. | 11 | 16<br>12 par le projet | Total 17 (dix-sept) : 14 politiques, législations ou mécanismes de mise en œuvre en matière de migration de main-d'œuvre formulés, adoptés ou mis en œuvre et plans d'action rédigés + 3 données de référence. |
| | **Indicateur 1.1.2 :** Nombre de pays et de structures des CER renforcés en matière de capacité, de coordination et d'engagement dans le domaine de la migration de main-d'œuvre. | 13 | 19<br>18 par le projet | TOTAL 19 (dix-neuf) : 16 (seize) États membres de la CDAA + 2 (deux) CER (CDAA+ COMESA) renforcés en matière de migration de main-d'œuvre + 1 (une) donnée de référence. |
| | **Indicateur 1.1.3 :** Nombre d'accords bilatéraux sur la migration de main-d'œuvre en cours de formulation, de négociation et/ou d'adoption dans la région, ventilés par pays et pays partenaires. | 10 | 10<br>Aucun ABMMO conclu par le projet | TOTAL 10 (dix) : 4 (quatre) en cours de formulation et 0 (zéro) ABMMO supplémentaires conclus + 6 (six) données de référence. |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | **Indicateur 1.1.4 :** Nombre de Conférences organisées sur les questions de migration de main-d'œuvre sensibles au genre au niveau de la CDAA. | 2 | 3 | Total 3 : 1 (une) évaluation de plus que les évaluations ciblées, qui étaient de 3 (trois) avec zéro donnée de référence. |
| | **Indicateur 1.1.5 :** Nombre d'activités de sensibilisation et d'outils de plaidoyer produits sur la migration de main-d'œuvre dans la région de la CDAA. | 30 | 91 | Total de 94 (quatre-vingt-quatorze) alors que l'objectif était de 64 (soixante-quatre). Aucune donnée de référence... un site web a été créé, 2 (deux) médias et 91 (quatre-vingt-onze) outils de plaidoyer sur la migration de main-d'œuvre. |
| **Produit 1.2 :** Renforcement des capacités des partenaires sociaux régionaux et nationaux à promouvoir le recrutement équitable et l'emploi décent pour les travailleurs migrants. (OIT/OIM) | **Indicateur 1.2.1 :** Nombre de parties prenantes nationales et régionales bénéficiant d'événements de développement des capacités et de connaissances sur le recrutement équitable et éthique et l'emploi décent pour les travailleurs migrants. | 150 | 356 | Au total, 356 (trois cent cinquante-six)parties prenantes ont été formées au recrutement équitable et éthique et à l'emploi décent pour les travailleurs migrants. L'objectif est dépassé de 156 (cent cinquante-six), alors que la donnée de référence était de zéro. |
| | **Indicateur 1.2.2 :** Nombre d'organisations d'employeurs ayant conçu et/ou mis en œuvre une politique, élaboré une charte ou d'autres instruments et mécanismes sur le recrutement et l'emploi des travailleurs migrants. | 3 | 74 | Au total, 74 (soixante-quatorze) organisations d'employeurs et agences de recrutement privées ont été formées, dépassant de 71 (soixante et onze) l'objectif fixé, ce qui témoigne d'une réelle implication de ces parties prenantes. |
| | **Indicateur 1.2.3 :** Nombre de lignes directrices sur le recrutement équitable et éthique au niveau de la CDAA. | 1 | 1 | 1 (une) ligne directrice a été rédigée, ce qui est une première. |
| | **Indicateur 1.2.4 :** Nombre d'instruments et de mécanismes politiques formulés, négociés ou mis en œuvre par le Conseil de coordination des syndicats d'Afrique australe (SATUCC) et la Commission des Syndicats de Travailleurs de l'Océan Indien (CSTOI) sur l'emploi décent pour les travailleurs migrants, y compris les éléments relatifs à l'égalité des genres. | 5 | Total 7<br><br>4 réalisé par le projet | Au total, 7 (sept) instruments politiques sont présents, alors que l'objectif était de 5 (cinq) et que 3 (trois) existaient déjà. Cela signifie que le projet a pu atteindre 4 (quatre), ce qui n'est pas conforme à l'objectif. |
| | **Indicateur 1.2.5 :** Nombre d'outils de visibilité et d'information produits sur les droits des travailleurs migrants, remédiation dans la région de la CDAA. | 2 | 6 | Un total de 6 (six) infographies sur la visibilité, des fiches d'information pour la CDAA et des brochures, alors qu'il n'en existait aucune. Le projet en a réalisé 4 de plus que l'objectif. |
| **Produit 1.3 :** Amélioration de la protection sociale des travailleurs migrants grâce à la mise en œuvre des cadres de la CDAA pour la transférabilité transfrontalière des prestations de sécurité sociale accumulées, ainsi qu'à l'amélioration de l'administration des migrations de main- | **Indicateur 1.3.1 :** Nombre de pays pilotant les lignes directrices de la CDAA sur la transférabilité des prestations de sécurité sociale. | 5 | 11 | Total 11 (onze) pays, alors que la donnée de référence était de 0 (zéro). Le projet a dépassé de 6 (six) son objectif. |
| | **Indicateur 1.3.2 :** Nombre de pays étendant la protection sociale aux travailleurs migrants et nombre d'outils de plaidoyer produits sur la portabilité des prestations de sécurité sociale. | 2 | 3<br>2 par le projet | Le total est de 3 (trois) pays alors que l'objectif était de 1 (un) et que 1 existait déjà. |
| | **Indicateur 1.3.3 :** Production de preuves pour renforcer l'utilisation des transferts de fonds dans les pays de la CDAA. | 1 | 1 | Un document sur les transferts de fonds a été produit. |
| | **Indicateur 1.3.4 :** Nombre de pays améliorant l'administration des migrations de main-d'œuvre par la | 6 | 6<br>2 par le projet | Au total, 6 pays disposent d'unités de migration de main-d'œuvre. 4 (quatre) existaient déjà et le projet a pu en mettre en place 2 (deux). L'objectif n'a pas été atteint. |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| d'œuvre, à l'engagement de la diaspora et à la réduction des coûts de transfert des envois de fonds. (OIT/OIM) | création ou le renforcement d'unités de migration de main-d'œuvre et de comités de migration de main-d'œuvre. | | | |
| | **Indicateur 1.3.5 :** Soutenir la mise en œuvre de la Déclaration régionale sur l'engagement des diasporas et l'utilisation des fonds rapatriés. (OIM) | 6 | 7 | Un total de 7 (sept) appuis à la mise en œuvre de la Déclaration régionale sur l'engagement des diasporas et l'utilisation des fonds rapatriés a été réalisé. L'objectif a été dépassé. |
| **Produit 1.4 :** Renforcement de la capacité des États membres et des CER à renforcer la transférabilité et la reconnaissance des compétences des travailleurs migrants, notamment par l'alignement avec les RQF, les ACQF prévus et d'autres systèmes/outils. (OIT). | **Indicateur 1.4.1 :** Niveau de conformité aux normes internationales dans les actions/recommandations des CER sur la reconnaissance des qualifications des travailleurs migrants. | 40% | Moderé | Alors que 40 % était considéré comme un niveau de conformité élevé, le projet a atteint un niveau « modéré ». |
| | **Indicateur 1.4.2 :** Nombre de plans d'action adoptés au niveau national conformément aux normes internationales sur la reconnaissance des qualifications des travailleurs migrants, y compris l'alignement sur les cadres de qualifications régionaux et continentaux, entre autres. | 1 | 2 | Total 2 (deux), tandis que 6 (six) ont été validés parce que 8 (huit) étaient déjà en cours d'expérimentation. |
| **Produit 1.5 :** La protection des travailleurs migrants est renforcée par la ratification et la mise en œuvre des normes internationales du travail, le partage des connaissances, le développement des capacités et des consultations régulières au niveau des CER sur les cadres de migration de main-d'œuvre existants. (OIT/OIM). | **Indicateur 1.5.1 :** Nombre de parties prenantes tripartites+ ayant suivi des cours de développement des capacités en vue d'obtenir le Diplôme d'experts et de praticiens en matière de migration de main-d'œuvre. | 300 | 417 | Au total, 417 (quatre cent dix-sept) parties prenantes tripartites ont été formées pour la première fois, alors que le niveau de référence était de zéro. L'objectif a été dépassé de 117 (cent dix-sept) personnes. |
| | **Indicateur 1.5.2 :** Nombre de recommandations et de lignes directrices sur les migrations de main-d'œuvre officiellement adoptées par le COMESA, la COI et/ou la CDAA+ Niveau de mise en œuvre du cadre politique et du plan d'action de la CDAA sur les migrations de main-d'œuvre et du protocole du COMESA sur la libre circulation des personnes, de la main-d'œuvre, des services, des droits d'établissement et de résidence. | 6 | 5<br>2 par le projet | Le total est de 5 et il y avait déjà 3 outils de ce type alors que l'objectif était de 6. |
| | **Indicateur 1.5.3 :** Nombre de pays envisageant de ratifier les conventions clés de l'OIT sur les travailleurs migrants (C97, C143) et les conventions connexes (C181, C189, C190) par la formulation d'une analyse des lacunes - ou établissant des cadres réglementaires et nombre de CER modifiant leur législation sur la migration. | 12 | 12<br>7 par le projet | Le total est de 12 (douze) : 3 (trois) pays ont ratifié, 4 (quatre) envisagent de le faire et la donnée de référence était de 6 (six). |
| **DRC 1.2 : Un observatoire du marché du travail au niveau des CER (CDAA, COMESA) établi et opérationnel avec une composante importante sur la migration de main-d'œuvre.** | | | | |
| **Produit 2.1 :** Mise en place d'un Observatoire/cadre du Marché du Travail au niveau des CER, | **Indicateur 2.1.1 :** Un système d'information sur le marché du travail (SIMT ou observatoire) au niveau de la CER est disponible et intègre des statistiques sur la migration de main-d'œuvre. | 1 | 1 | Un observatoire du marché du travail de la CDAA a été créé, piloté, doté de capacités de développement et d'équipements, fonctionnant et intégrant des statistiques sur les migrations de main-d'œuvre. Des actions préliminaires ont été menées, mais l'Observatoire du marché du travail au niveau des CER n'a pas été réalisé. |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| comprenant des statistiques sur la migration de main-d'œuvre. (OIT et OIM). | **Indicateur 2.1.2 :** Liste des indicateurs minimaux des statistiques sur les migrations de main-d'œuvre. | 1 | 1 | Total de 1 (un) répondant à l'objectif. |
| | **Indicateur 2.1.3 :** Nombre de rapports sur la migration de main-d'œuvre sensible au genre produits et validés | 3 | 2 | 2 (deux) rapports produits. |
| | **Indicateur 2.1.4 :** Nombre de pays bénéficiant d'un soutien méthodologique direct pour inclure un module de statistiques sur la migration de main-d'œuvre dans leur SIMT ou leurs enquêtes sur les forces de travail. | 6 | 7 | Au total, 7 (sept) pays ont bénéficié d'un soutien, alors que l'objectif était de 6 et la donnée de référence de zéro. |
| **Produit 2.2 :** Production et diffusion de statistiques sur la migration de main-d'œuvre et de profils de travailleurs migrants disponibles à intervalles réguliers à des fins de comparabilité longitudinale. (OIT). | **Indicateur 2.2.1 :** Nombre de rapports nationaux basés sur une liste convenue d'indicateurs, y compris sur les travailleurs migrants et les réfugiés (le cas échéant), mis à la disposition de la base de données du SIMT. | 26 | 26 | 26 (vingt-six) rapports nationaux sur la migration de la main-d'œuvre ont été produits, atteignant pleinement l'objectif. Donnée de référence zéro. |
| **Produit 2.3 :** Des modules comparables sur les migrations sont disponibles dans les enquêtes nationales/régionales sur les forces de travail. (OIT/OIM). | **Indicateur 2.3.2 :** Nombre d'équipements informatiques et d'autres services fournis pour rendre l'OMT fonctionnel ou opérationnel. | 5 | 5 | Les articles donnés ont été reçus par le représentant du département informatique. |
| **Produit 2.4 :** Des analyses et des rapports sur la migration de main-d'œuvre en Afrique australe et dans l'océan Indien sont disponibles. (OIT/OIM). | **Indicateur 2.4.1 :** Nombre de rapports sous-régionaux ou régionaux fondés sur des données probantes concernant les statistiques sur la migration de main-d'œuvre, produits et diffusés au niveau des CER. | 2 | 2 | Total 2 (deux). Objectif atteint. |
| **Produit 2.5 :** Des échanges (au niveau régional et le long de certains corridors migratoires) ont lieu sur les données relatives à la migration mixte et à la migration de main-d'œuvre. (OIM). | **Indicateur 2.5.1 :** Nombre d'échanges documentés au niveau régional et le long de corridors migratoires spécifiques sur les données relatives à la migration mixte et à la migration de main-d'œuvre. | 3 | 2 | Total 2 (deux). L'objectif n'a pas été atteint. |
| **Objectif stratégique (OS) 2 :** Renforcer et informer la prise de décision ainsi que la gestion des flux migratoires mixtes, y compris l'amélioration de la protection des migrants vulnérables dans la région de l'Afrique australe et de l'océan Indien. (OIM, ONUDC, HCR) | | | | |

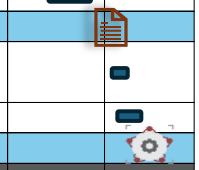
| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **Domaine de résultats clés (DRC) 2 :** Élaboration et mise en œuvre de stratégies et de politiques de gestion fondées sur des données probantes pour relever les défis posés par la migration mixte, y compris l'assurance de cadres de protection appropriés pour les migrants vulnérables. | | | | |
| **Produit 3.1 :** Les services gouvernementaux concernés ont la capacité technique et financière de saisir, stocker et gérer des données transfrontalières harmonisées sur les flux migratoires mixtes et les migrants vulnérables (femmes, handicapés, enfants et jeunes). (OIM/ONUDC/HCR). | **Indicateur 3.1.1 :** Nombre de fonctionnaires formés à la saisie, au stockage et à la gestion des données sur les migrations/mouvements mixtes (à l'exception de la TEH et du TIM couverts par le point 3.1.5.) | 250 | 653 | Total de 653 (six cent cinquante-trois) fonctionnaires, ce qui représente 403 (quatre cent trois) fonctionnaires formés à la gestion des données sur la migration mixte. |
| | **Indicateur 3.1.2 :** Nombre de TEH et TIM enregistrés. | 200 | 153 | Total de 153 (cent cinquante-trois). Moins de 47 (quarante-sept) cas comme prévu. |
| | **Indicateur 3.1.3 :** Nombre de systèmes nationaux examinés pour évaluer le niveau d'inclusion dans l'identité légale nationale, l'état civil et les statistiques de l'état civil. | 5 | 13 | 13 (treize) systèmes nationaux ont été examinés, dépassant de 8 (huit) l'objectif, avec une donnée de référence de zéro. |
| | **Indicateur 3.1.4 :** Nombre de réunions régionales, bilatérales et multilatérales organisées/soutenues sur la collecte, l'analyse et la protection des données relatives à la migration mixte. | 10 | 32<br>28 par le projet | 32 (trente-deux) est le nombre de fonctionnaires formés, dépassant de 18 (dix-huit) l'objectif de 10 (dix), avec 4 (quatre) données de référence. Le rapport fait référence à l'activité liée au point 3.1.1. |
| | **Indicateur 3.1.5 :** Nombre de fonctionnaires formés à l'identification, aux enquêtes et aux poursuites en matière de TEH et de TIM. | 1000 | 3483 | Le nombre total de fonctionnaires formés est de 3483 (trois mille quatre cent quatre-vingt-trois). Cela représente 2977 (deux mille neuf cent soixante-dix-sept) fonctionnaires formés sur la TEH et le TIM avec une donnée de référence de zéro. En 2024, le projet a formé 506 praticiens de la justice pénale (252 hommes et 254 femmes). |
| | **Indicateur 3.1.6 :** Nombre de consultations ou d'autres actions menées au niveau national pour renforcer les capacités techniques et opérationnelles des acteurs étatiques et non étatiques directement impliqués dans les données sur la migration mixte. | 24 | 31<br>19 par le projet | Un total de 31 (trente et une) consultations, dont 19 au niveau national, alors que l'objectif était de 24 (vingt-quatre) et que 12 (douze) existaient au niveau de référence. Cela signifie que le projet a effectué 19 (dix-neuf) consultations et n'a pas atteint l'objectif. |
| | **Indicateur 3.1.7 :** Nombre de rapports produits par les Points de Suivi des Flux (PSF) et recueillant des données sur les flux migratoires mixtes. | 12 | 12<br>10 par le projet | 12 (douze) au total. Le projet a réalisé 10 points de suivi des flux, car 2 étaient posés comme donnée de référence, et n'a donc pas atteint l'objectif. |
| **Produit 3.2 :** Les acteurs nationaux et régionaux disposent des capacités techniques et financières nécessaires pour élaborer et mettre en œuvre des politiques harmonisées en matière de migration mixte. | **Indicateur 3.2.1 :** Nombre de documents et/ou de mécanismes politiques sur les migrations mixtes élaborés et mis en œuvre au niveau régional et/ou national (à l'exception de la TEH et du TIM couverts par le point 3.2.4.). (sauf TIP et SOM couverts par le point 3.2.4.) | 14 | 32<br>17<br>par le projet | Total 32 (trente-deux) avec 17 (dix-sept au total) produits par le projet, dépassant l'objectif, et une donnée de référence.<br>Lié à 3.2.4. où seules les politiques TEH et TIM sont couvertes et à 3.4.3. Nombre de pays |
| | **Indicateur 3.2.2 :** Nombre de pays et de CER bénéficiant d'une formation ou d'un développement des capacités en matière de gestion des données sur la migration mixte. | 7 | 15 | Le total est de 15 (quinze), avec 8 (huit) formations dépassant l'objectif. Lié au point 3.1.1. Nombre de fonctionnaires |
| | | | | |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| (IOM/HCR) | **Indicateur 3.2.3 :** Nombre de rapports sur la migration mixte élaborés et diffusés. (à l'exception des outils de la TEH et du TIM couverts par le point 3.2.5). | 10 | 34 | Au total, 34 (trente-quatre) rapports ont été produits. 24 de plus que l'objectif fixé. Cela correspond à 15 (quinze) rapports pour la CDAA et 9 (neuf) pour les pays. |
| | **Indicateur 3.2.4 :** Nombre de documents et de mécanismes politiques sur la traite des êtres humains et le trafic illicite de migrants élaborés ou mis en œuvre. | 10 | 19 | Au total, 19 (dix-neuf) documents ont été produits, alors que l'objectif était de 10 (dix) et que la donnée de référence était de zéro. Cela signifie qu'une base est mise en place pour la TEH et le TIM. |
| | **Indicateur 3.2.5 :** Nombre de produits de connaissance thématiques sur les meilleures pratiques en matière de TEH et de TIM commandés et mis à la disposition des décideurs de la région. | 18 | 12<br>10 par le projet | Le total est de 12 (douze) qui n'ont pas atteint l'objectif et 2 déjà sur la donnée de référence, montrant que le projet a produit 10 produits. |
| | **Indicateur 3.2.6 :** Études et recherches thématiques sur la TEH et le TIM dans la région de la CDAA. (ONUDC) | | | • Fusionné avec l'activité 3.2.5. indicateur, donnée de référence et objectif. |
| | **Indicateur 3.2.7 :** Nombre de réunions consultatives et d'apprentissage transnationales sur le mandat de protection du HCR (y compris la ratification des instruments internationaux et régionaux pertinents) menées en partenariat avec des universités, des ONG ou d'autres parties prenantes. | 6 | 34<br>33 par le projet | Un total de 34 réunions, où l'objectif était de 6 (six) et où 1 (un) était la donnée de référence. Cela signifie que le projet a organisé 33 (trente-trois) réunions. |
| | | | | |
| **Produit 3.3 :** Les plateformes régionales et nationales existantes assurent les consultations, les échanges de bonnes pratiques et le développement des capacités sur les questions de migration irrégulière/mixte. (OIM/HCR). | **Indicateur 3.3.1 :** Nombre de réunions MIDSA, MIDCOM et autres réunions régionales, bilatérales et multilatérales organisées/soutenues. | 48 | 52<br>22 par le projet | 52 (cinquante-deux) réunions au total, dont 30 réunions qui avaient déjà eu lieu, et le projet a pu en organiser 22 (vingt-deux), et n'a pas atteint l'objectif. |
| | **Indicateur 3.3.2 :** Nombre de recommandations et de lignes directrices formulées sur la migrations mixte et présentées aux structures décisionnelles régionales ou adoptées par celles-ci. | 37 | 97<br>96 par le projet | 97 (quatre-vingt-dix-huit) recommandations au total : 86 (quatre-vingt-six) pour les CER et 10 au niveau bilatéral. La donnée de référence n'était que d'une seule. |
| | **Indicateur 3.3.3 :** Nombre de dialogues organisés avec des entités régionales, des gouvernements et des organisations de réfugiés afin de renforcer la protection des populations déplacées de force et des apatrides et de trouver des solutions à leurs problèmes. | 4 | 15<br>14 par le projet | 15 (quinze) dialogues au total : 12 (douze) au niveau national et 2 au niveau de la CDAA. 1 dialogue existait sur la donnée de référence. Le projet a réalisé 10 (dix) dialogues de plus que l'objectif fixé. |
| **Produit 3.4 :** Un cadre politique régional sur la migration mixte garantit une protection adéquate aux migrants vulnérables (en s'attaquant à la traite et en incluant les | **Indicateur 3.4.1 :** Nombre de réseaux professionnels et de refuges de lutte contre la TEH et le TIM ayant bénéficié d'un soutien. | 6 | 4 | Total 4 (quatre) refuges et réseaux professionnels. L'objectif n'a pas été atteint. |
| | **Indicateur 3.4.2 :** Nombre d'institutions nationales et régionales renforcées en matière d'enquêtes et de poursuites à l'encontre des réseaux criminels de TEH-TIM. | 15 | 35<br>32 par le projet | Au total, 35 (trente-cinq) institutions sont renforcées, dont 32 par le projet tel qu'il existait. Cela dépasse l'objectif de 20. |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| réfugiés, les demandeurs d'asile et les PDI). OIM/ONUDC/HCR. | **Indicateur 3.4.3 :** Nombre de pays ayant élaboré ou mis en œuvre des politiques nationales de migration mixte + Nombre de fonctionnaires formés (excepté pour la TEH et le TIM couverts par le point 3.1.5.). | 6 | 14<br>12 par le projet | 14 pays ont élaboré ou mis en œuvre des politiques nationales de migration mixte. Cela représente 12 pays développés par le projet et 2 pays existants au moment de l'évaluation de base. Ce chiffre dépasse l'objectif de 8.<br>Ligne d'activité liée à 3.2.1. |
| | **Indicateur 3.4.4 :** Nombre de pays adoptant ou mettant en œuvre la stratégie globale pour faire progresser la protection des personnes relevant de la compétence du HCR. | 2 | 12 | 12 stratégies de protection au total, soit 10 de plus que l'objectif fixé. Cela montre une réelle implication des pays dans la protection des personnes relevant de la compétence du HCR. |
| **Produit 3.5 :** Les systèmes nationaux d'orientation et les cadres de protection participatifs garantissent une meilleure protection des migrants irréguliers et une meilleure sensibilisation au risque de migration irrégulière. | **Indicateur 3.5.1 :** Nombre de campagnes de sensibilisation sur la migration mixte (campagnes TEH et TIM couvertes par le point 3.5.3 et Réfugiés et autres personnes relevant de la compétence du HCR couvertes par le point 3.5.4). | 3 | 1 | Seule 1 (une) carte communautaire a été produite alors que l'objectif était de 3 (trois). Activité indirectement liée au point 3.2.5. |
| | **Indicateur 3.5.2 :** Nombre de demandeurs d'asile, de réfugiés, de PDI, d'apatrides et de migrants bénéficiant d'une assistance appropriée en matière de protection (ventilé par genre et par situation de vulnérabilité). | 2080 | 6871 | 6871 (six mille huit cent soixante et onze) des personnes relevant de la compétence du HCR ont reçu une assistance pour la protection, dépassant de loin l'objectif dont la donnée de référence était de zéro. |
| | **Indicateur 3.5.3 :** Nombre de campagnes de sensibilisation et d'autres outils de communication et de visibilité produits sur la TEH et le TIM. | 5 | 8 | 8 (huit) le total des campagnes dépassant de 3 l'objectif. |
| | **Indicateur 3.5.4 :** Nombre de campagnes de sensibilisation sur l'accès des réfugiés au marché du travail et autres activités de plaidoyer sur les droits et responsabilités des réfugiés organisées avec les réfugiés et les demandeurs d'asile dans les pays de la CDAA. | 8 | 20 | 20 (vingt) campagnes de sensibilisation sur l'accès des réfugiés au marché du travail, dépassant de 12 l'objectif. |
| | **Indicateur 3.5.5 :** Nombre d'initiatives de renforcement des capacités visant à consolider les mécanismes d'orientation. | 13 | 38<br>22 par le projet | 38 (trente-huit) initiatives de renforcement des capacités sur les mécanismes d'orientation, dépassant l'objectif, alors que 3 (trois) étaient la donnée de référence. Le projet a mis en œuvre 22 initiatives. |
| | **Indicateur 3.5.6 :** Nombre de partenaires de développement et d'autres parties prenantes engagés dans la protection et l'assistance aux demandeurs d'asile et aux réfugiés vulnérables. | 21 | 22 | 22 (vingt-deux) partenaires ont été engagés par le HCR : 21 (vingt-et-un) par le projet et 1 (un) sur la donnée de référence. |

# ANNEXE 4 : CALENDRIER DE L'EVALUATION

| | TL | EE1 | EE2 | Nov-24 | Dec-24 | Jan-25 | Fev-25 | Mar-25 | Avr-25 | Mai-25 | Juin 25 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **1. Phase de démarrage** | **16** | **11** | **11** | | | | | | | | |
| 1.1. Mobilisation et briefing | 1 | 1 | 1 | | | | | | | | |
| 1.2. Étude des documents et premiers entretiens | 4 | 4 | 4 | | | | | | | | |
| 1.3. Élaboration du rapport de démarrage | 5 | 4 | 4 | | | | | | | | |
| 1.4. Assurance qualité et soumission de la première version du rapport de démarrage (RD) | 2 | | | | | | | | | | |
| 1.5. Étude des commentaires reçus sur le 1er projet du RD et soumission du 2eme projet du RD | 2 | 1 | 1 | | | | | | | | |
| 1.6. Étude des commentaires reçus sur le 2e projet du RD et soumission du RD final | 2 | 1 | 1 | | | | | | | | |
| **Livrable 1 : Rapport de démarrage en anglais avec un plan de travail détaillé** | | | | | | | | | | | |
| **2. Phase de collecte de données** | **21** | **21** | **21** | | | | | | | | |
| 2.1. Étude approfondie des documents, entretiens en ligne | 3 | 3 | 3 | | | | | | | | |
| 2.2. Prise de rendez-vous pour les réunions/entretiens, fixation des dates pour les groupes de discussion et les ateliers de discussion et gestion des dispositions logistiques. | 2 | 2 | 2 | | | | | | | | |
| 2.3. Réalisation de l'enquête en ligne et analyse des résultats | 1 | 1 | 1 | | | | | | | | |
| 2.4. Effectuer des visites sur le terrain (entretiens avec les parties prenantes concernées, groupes de discussion, etc.) | 10 | 10 | 10 | | | | | | | | |
| 2.5. Rédaction des notes par pays | 2 | 2 | 2 | | | | | | | | |
| 2.6. Préparation et conduite d'un atelier trilingue pour les parties prenantes | 3 | 3 | 3 | | | | | | | | |
| **Livrable 2 : Présentation des résultats préliminaires lors de l'atelier des parties prenantes en 3 langues** | | | | | | | | | | | |
| **3. Phase de synthèse** | **20** | **11** | **11** | | | | | | | | |
| 3.1 Analyse approfondie et triangulation des informations | 4 | 2 | 2 | | | | | | | | |
| 3.2. Rédaction de sections spécifiques du rapport | 8 | 6 | 6 | | | | | | | | |
| 3.3. Collaboration de l'EE sur les conclusions et les recommandations | 1 | 1 | 1 | | | | | | | | |
| 3.4. Assurance qualité de la première version du Rapport d'évaluation | 1 | | | | | | | | | | |
| **Livrable 3 : Projet de Rapport d'évaluation avec annexes en 3 langues** | | | | | | | | | | | |
| 3.5. Incorporation des commentaires | 2 | 2 | 2 | | | | | | | | |
| 3.6. Assurance qualité du Rapport d'évaluation final | 1 | | | | | | | | | | |
| 3.7. Traduction du projet de Rapport d'évaluation | | | | | | | | | | | |
| **Livrable 4 : Rapport d'évaluation final en 3 langues et registre des commentaires** | | | | | | | | | | | |
| 3.8. Incorporation des commentaires dans la version finale des rapports d'évaluation en 3 langues | 2 | | | | | | | | | | |
| 3.10. Rédaction du résumé exécutif et contrôle de la qualité. | 1 | | | | | | | | | | |
| **Livrable 5 : Résumé de l'évaluation** | | | | | | | | | | | |
| **Nombre total de jours** | **57** | **43** | **43** | | 143 | | | | | | |



# ANNEXE 5 : DOCUMENTS EXAMINES

**Documents de l'OIT :**

1. Fiches pays de l'OIT sur la gouvernance de la migration de main-d'œuvre

- Afrique du Sud Septembre 2023
- Afrique du Sud Décembre 2023
- Angola Septembre 2023
- Angola Décembre 2023
- Botswana Septembre 2023
- Botswana Décembre 2023
- Comores Septembre 2023
- Comores Décembre 2023
- Eswatini Septembre 2023
- Eswatini Décembre 2023
- Lesotho Septembre 2023
- Lesotho Décembre 2023
- Madagascar Septembre 2023
- Madagascar Décembre 2023
- Malawi Septembre 2023
- Malawi Décembre 2023
- Maurice Septembre 2023
- Maurice Décembre 2023
- Mozambique Septembre 2023
- Mozambique Décembre 2023
- Namibie Septembre 2023
- Namibie Décembre 2023
- République démocratique du Congo Septembre 2023
- République démocratique du Congo Décembre 2023
- Seychelles Décembre 2023
- Tanzanie Septembre 2023
- Tanzanie Décembre 2023
- Zambie Septembre 2023
- Zambie Décembre 2023
- Zimbabwe Septembre 2023
- Zimbabwe Décembre 2023

2. Cadre logique du projet de gestion des migrations en Afrique australe (SAMM)
3. Théorie du changement modifiée
4. Rapport narratif annuel SAMM 2021 mai 2022 révisé
5. Rapport narratif annuel SAMM 2023 24 juin 2024
6. Rapport narratif annuel SAMM 2020 21 juin 2021 révisé juin 2024
7. D-38810_Rapport_SAR_Consolidé_20211213
8. D-38810_Questions de suivi_Final_20211213
9. Examen de l'évaluabilité pour le SAMM, RAPPORT FINAL
10. Stratégie globale de suivi et d'évaluation (2021 - 2024)
11. Rapport final_Comité technique de mise en œuvre 4 novembre 2022
12. Rapport final_Comité technique de mise en œuvre 5 mai 2022
13. Rapport provisoire_Comité technique de mise en œuvre novembre 2023
14. Rapport provisoire de la réunion du 23 mai 2024
15. Carte finale des parties prenantes évaluation finale du projet SAMM
16. Addendum 2 SAMM - Accord et Annexes
17. Rapports d'activité :

- Atelier de lancement du SAMM, 8-22 janvier 2021.

- Gouvernance de la migration de main-d'œuvre dans la région de l'océan Indien : Dialogue entre employeurs et décideurs politiques, 25-26 juillet 2022, Port-Louis, Maurice.
- Rapport du SATUCC sur l'atelier consacré à la migration de main-d'œuvre, 31 mars-1er avril, Afrique du Sud

18. Outils de migration de main-d'œuvre OIT/SAMM (7 domaines thématiques) produits de janvier 2021 à décembre 2023

19. Rapports et évaluations sur les Normes internationales du travail :
    - Analyse comparative des Législations nationales et des Normes internationales du travail en vue de la ratification par les Seychelles des Conventions n° 97 et 143 de l'OIT sur les travailleurs migrants
    - Analyse de la Législation nationale de l'Eswatini et des Normes internationales du travail en vue de la ratification des Conventions n° 97 et 143 de l'OIT sur les travailleurs migrants
    - Bref profil narratif - Lesotho
20. RAPPORT FINANCIER 2021 - RAPPORT CONSOLIDÉ
21. RAPPORT FINANCIER 2022 - RAPPORT CONSOLIDÉ
22. PLAN DE TRAVAIL ANNUEL CONSOLIDÉ 2023

**OIM**

23. Ibrahima Amadou Dia, Évaluation de la politique migratoire et du cadre institutionnel en Afrique du Sud, au Botswana, aux Comores, en Eswatini, à Madagascar, en Namibie, en Zambie et au Zimbabwe, Septembre 2022
24. Jonathan Crush, Vincent Williams, Sujata Ramachandran, Justin William, Données sur les migrations mixtes et développement des politiques dans la région de l'Afrique australe. 18 décembre 2020
25. Projet d'évaluation des données migratoires existantes et des lacunes : Renforcement de la collecte et de l'analyse des données migratoires en Afrique du Sud, avril 2019
26. Projet d'évaluation des données migratoires existantes et des lacunes : Renforcement de la collecte et de l'analyse des données migratoires au Lesotho, mars 2019
27. Projet d'évaluation des données migratoires existantes et des lacunes : Renforcement de la collecte et de l'analyse des données migratoires au Malawi, juillet 2019
28. Projet d'évaluation des données migratoires existantes et des lacunes : Renforcement de la collecte et de l'analyse des données migratoires au Zimbabwe, juin 2019
29. Instruments harmonisés de collecte de données de la CDAA pour soutenir la collecte de données migratoires désagrégées. Août 2023
30. Dr. Graham Sherbut, Lignes directrices pour un recrutement équitable et éthique pour la région de la CDAA, Rapport final, Septembre 2024
31. John Atwebembeire, Évaluation des données nationales sur la migration à Maurice, février 2022
32. Évaluation régionale initiale sur le travail forcé ainsi que les pratiques de recrutement déloyales et contraires à l'éthique dans la région de la Commission de l'Afrique australe et de l'Océan indien, OIM, 2022
33. Étude visant à examiner les pratiques existantes dans les États membres de la Communauté de développement de l'Afrique australe en matière d'engagement de la diaspora et d'utilisation productive des envois de fonds dans la région. OIM, 2023
34. Naomi Netsayi Wekwete, Kudzaishe Mangombe, Lazarus Zanamwe, La Migration au Lesotho - Profil du pays, 2023
35. Mandhla Mehlo, La Migration en Eswatini - Profil du pays, 2015-2021
36. Évaluation de l'utilisation des données administratives sur les migrations au Malawi, à Maurice en Afrique du Sud, en Zambie et au Zimbabwe Rapport, 2024, OIM.
37. Étude pilote sur la route migratoire du sud et l'accès aux services de protection, 2024, OIM
38. Résumé de 4 événements clés de renforcement des capacités organisés par l'OIM

**HCR**

39. Réfugiés et demandeurs d'asile impliqués dans les mouvements transfrontaliers en Afrique australe en 2023
40. Feuille de route pour l'Éradication de l'apatridie 2022-2024
41. Feuille de route pour l'Amélioration des systèmes d'asile, le renforcement des capacités et la recherche de solutions globales en Afrique australe 2022-2023
42. Mouvements cumulés vers l'extérieur BRAA_Tableau de bord_202312
43. FR-Final Report UNHCR SADC Regional Workshop on RSD processes_2023
44. PT- Final Report_UNHCR SADC Regional Workshop on RSD processes_2023
45. BRAA-Analyse-Données-Population-202206
46. Rapport sur la Réunion régionale d'experts des États membres de la CDAA sur l'apatridie_4-7.11.2024
47. Outils par domaine thématique +État de traduction du formatage 10 octobre 2024_hcr
48. Analyse des données démographiques, BRAA, Septembre 2022
49. Projet SAMM du HCR - Présentation du dialogue au niveau national en Namibie, 03 juin 2022.
50. Bulletins trimestriels sur l'apatridie pour 2021-2022
51. Servir et protéger ensemble : Cadre d'engagement OIM/HCR

**ONUDC**

52. Brochure sur la lutte contre la traite des personnes et le trafic illicite de migrants en Afrique australe
53. Politique nationale sur la traite des êtres humains et le trafic illicite de migrants, Namibie, juillet 2022

Politique nationale sur la traite des êtres humains et le trafic illicite de migrants, Zambie, juillet 2022.

54. Bulletin d'information, ONUDC, décembre 2022
55. Résumé de cas régionaux en Afrique australe - Questions typiques dans les cas de traite des personnes
56. Trafic de personnes dans la région de la CDAA : Rapport d'analyse : 2017-2021

**Documents additionnels**

1 - Vers le sud : Routes de migration mixte, expériences et risques tout au long du voyage vers l'Afrique du Sud Rapport de recherche du CMM (Centre sur la Migration Mixte), mai 2023 https://mixedmigration.org/wpcontent/uploads/2023/04/274_Southbound_Report.pdf
2 - Gouvernance de la migration de main-d'œuvre, lacunes et défis dans certains États membres de la CEDEAO, de la CAE et de la CDAA, 2022
3 - Le rêve du Sud : Exploration des dynamiques migratoires de la Corne de l'Afrique vers l'Afrique du Sud le long de la route du Sud (Avril 2023), OIM, 11 mai 2023
4 - Route migratoire : Corne de l'Afrique vers l'Afrique du Sud https://www.dw.com/en/peril-on-the-migrant-route-in-southern-africa/a-64077749
5 - Profil migratoire ANGOLA, février 2022 https://migrants-refugees.va/it/wp-content/uploads/sites/3/2022/03/2022-CP-Angola.pdf
6 - Profil migratoire RÉPUBLIQUE DÉMOCRATIQUE DU CONGO, URSO Giuliana; SERMI Francesco; BONGIARDO Davide; TARCHI Dario; KOOPMANS Julia; DUTA Ana-Maria https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC115037
7- République démocratique du Congo, https://www.sihma.org.za/african-migration-statistics/country/democratic-republic-of-congo
8 - La porte ouverte de la Tanzanie aux réfugiés se rétrécit, 24 août 2023, Migration Policy Institute, https://www.migrationpolicy.org/article/tanzania-refugee-policy
9 - La Migration en Namibie UN PROFIL PAYS 2015, Forum mondial sur la migration et le développement, préparé par Marius Olivier, OIM, 2015 https://www.gfmd.org/pfp/policy-tools/migration-profiles/repository/2503
10 - Profil migratoire SEYCHELLES https://migrants-refugees.va/it/wp-content/uploads/sites/3/2023/04/2023-CP-Seychelles.pdf

11- ROYAUME DU LESOTHO Pacte mondial pour les migrations (PMM) Rapport à mi-parcours - https://migrationnetwork.un.org/sites/g/files/tmzbdl416/files/docs/gs_report_on_gcm_progress_lesotho_final_002.pdf
12 - Profil migratoire MADAGASCAR
https://migrants-refugees.va/wp-content/uploads/2022/04/2022-CP-Madagascar.pdf
13 - Profil migratoire MAURICE
https://migrants-refugees.va/it/wp-content/uploads/sites/3/2023/05/2023-CP-Mauritius.pdf
14 - Profil migratoire COMORES
https://migrants-refugees.va/it/wp-content/uploads/sites/3/2023/04/2023-CP-Comoros.pdf
15 - Profil migratoire BOTSWANA
https://migrants-refugees.va/it/wp-content/uploads/sites/3/2023/03/2023-CP-Botswana.pdf
16 - Profil migratoire LESOTHO
https://migrants-refugees.va/it/wp-content/uploads/sites/3/2022/02/2022-CP-Lesotho.pdf
17 - Profil migratoire MOZAMBIQUE
https://migrants-refugees.va/it/wp-content/uploads/sites/3/2022/02/2021-CP-Mozambique.pdf
18 - Profil migratoire MALAWI
https://migrants-refugees.va/it/wp-content/uploads/sites/3/2022/02/2021-CP-Malawi.pdf
19 - Profil migratoire ZIMBABWE
https://migrants-refugees.va/it/wp-content/uploads/sites/3/2022/03/2022-CP-Zimbabwe.pdf
20 - Profil migratoire AFRIQUE DU SUD
https://migrants-refugees.va/it/wp-content/uploads/sites/3/2021/12/2021-CP-South-Africa.pdf
21 - Profil migratoire TANZANIE
https://migrants-refugees.va/it/wp-content/uploads/sites/3/2023/01/2022-CP-Tanzania.pdf
22 - OIM, Renforcement des capacités du Gouvernement des Comores dans l'élaboration d'une politique nationale de migration
https://www.iom.int/project/capacity-development-government-comoros-development-national-migration-policy
23 - https://www.sihma.org.za/african-migration-statistics/country/democratic-republic-of-congo#:~:text=Due%20to%20its%20strategic%20geographical,of%20people%20since%20its%20independence.
24 - La Migration en Eswatini : UN PROFIL PAYS 2015–2021,
https://publications.iom.int/system/files/pdf/pub2023-033-el-mp-eswatini.pdf
25 - DIRECTIVES ÉTHIQUES DE L'UNEG POUR ÉVALUATION, https://www.unevaluation.org/

# ANNEXE 6 : LISTE DES PERSONNES INTERVIEWEES

| No. | Position | Organisation, département | Mode d'entretien |
|---|---|---|---|
| | **Personnel du projet** | | |
| 1. | Conseiller technique en chef | Projet de gestion des migrations en Afrique australe (SAMM) | Virtuel et présentiel |
| 2. | Responsable du suivi et de l'évaluation du projet | Projet de gestion des migrations en Afrique australe (SAMM) | Présentiel |
| 3. | Coordinateur pour le Botswana et la CDAA | Projet de gestion des migrations en Afrique australe (SAMM) | Présentiel et virtuel |
| 4. | Chargé des finances | Projet de gestion des migrations en Afrique australe (SAMM) | Présentiel |
| | **Personnel des OPNU aux niveaux régional, national et du projet.** | | |
| 5. | Coordinateur de projet | OIM | Virtuel |
| 6. | Chef de mission au Malawi | OIM, Malawi | Virtuel |
| 7. | Directeur de pays | OIM | Virtuel |
| 8. | Assistant de projet Politique migratoire, liaison et données | OIM, Zambie | Présentiel |
| 9. | Chef de bureau | OIM, Namibie | Présentiel |
| 10. | Chef de mission<br>Mission à Maurice et aux Seychelles | OIM, Maurice et Seychelles | Présentiel |
| 11. | Chargé de programme et de politique nationale | OIM, Maurice et Seychelles | Présentiel |
| 12. | Responsable de la prévention de la criminalité et de la justice pénale | ONUDC | Virtuel et présentiel |
| 13. | Représentant régional, Traite des personnes, Trafic illicite de migrants Expert juridique | ONUDC (Lusaka) | Virtuel et présentiel |
| 14. | Représentant régional | ONUDC, Bureau régional pour l'Afrique australe | Présentiel |
| 15. | Chef de bureau | ONUDC, Angola | Virtuel |
| 16. | Assistant de programme | ONUDC, Mozambique | Présentiel |
| 17. | Coordinateur DIMA | HCR | Virtuel |
| 18. | Administrateur principal chargé de la protection | Bureau multi-pays d'Afrique du Sud, HCR | Présentiel |
| 19. | Administrateur adjoint chargé de la protection | Bureau multi-pays d'Afrique du Sud, HCR | Présentiel et virtuel |
| 20. | Directeur régional pour l'Afrique australe | HCR | Présentiel |
| 21. | Administrateur principal chargé de la protection | HCR | Présentiel |
| 22. | Administrateur adjoint chargé de la protection, Liaison SAMM avec la CDAA | HCR Botswana | Présentiel |
| 23. | Chargé d'éducation | HCR (actuellement à Islamabad, Pakistan) | Virtuel |
| 24. | Chargé des migrations | OIT (Suisse) | Virtuel |
| 25. | pour les îles de l'océan Indien de la COI | OIT | Virtuel |
| | **Partenaires régionaux : Représentants du COMESA, de la COI, de la CDAA et de l'UE** | | |
| 26. | Administrateur principal | CDAA, Police/SARPCCO Direction de l'organe chargé de la politique, de la défense et des affaires de sécurité (point focal ONUDC/HCR) | Présentiel |
| 27. | Responsable régional | Forum du secteur privé de la CDAA | Virtuel |
| 28. | Chargé de programme principal - Emploi (point focal de l'OIT) | CDAA | Présentiel |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 29. | Gestionnaire de programme | Délégation de l'UE | Virtuel |
| 30. | Conseiller juridique principal | COMESA, Zambie | Présentiel |
| 31. | Gestionnaire de programme chargé de superviser les projets de l'UE | COMESA, Zambie | Présentiel |
| 32. | Sécurité maritime, chargé de mission COI | Commission de l'océan Indien | Présentiel |
| 33. | | LA COMMISSION SYNDICALE DES TRAVAILLEURS DE L'OCEAN INDIEN | Virtuel |
| | **Parties prenantes gouvernementales au niveau national : Représentants du gouvernement (par exemple, ministère du travail, ministère de la justice) et autres ministères concernés dans les pays de l'échantillon.** | | |
| 34. | Directeur en chef, Statistiques Afrique du Sud | Statistiques Afrique du Sud | Présentiel |
| 35. | Responsable national des statistiques, Malawi | Office national des statistiques, Malawi | Virtuel |
| 36. | Directeur adjoint : Emploi public | Ministère du travail, Botswana | Présentiel |
| 37. | Commissaire au travail | Ministère de l'emploi, de la productivité du travail et du développement des compétences, Botswana | Présentiel |
| 38. | Principal Industrial. Responsable des relations | Ministère de l'emploi, de la productivité du travail et du développement des compétences, Botswana | Présentiel |
| 39. | Co-président | Autorité nationale des poursuites | Virtuel |
| 40. | Responsable | Ministère de la justice, Botswana | Virtuel |
| 41. | Chef de l'administration - Traite des êtres humains | Ministère de la justice, Botswana | Virtuel |
| 42. | Commissaire adjoint aux réfugiés | Bureau du commissaire pour les réfugiés, Ministère de l'intérieur et de la sécurité intérieure de la Zambie | Présentiel |
| 43. | Planificateur principal | Ministère du travail et de la sécurité sociale, Zambie | Présentiel |
| 44. | Sécurité sociale | Ministère du travail et de la sécurité sociale, Zambie | Présentiel |
| 45. | Statisticien principal | ZamStats | Virtuel |
| 46. | Économiste en chef | Direction des services de l'emploi et du marché du travail, ministère de la justice et des relations du travail, Namibie | Présentiel |
| 47. | Commissaire adjoint, Chef de la division des enquêtes sur la criminalité de haut niveau | Ministère de l'intérieur, de l'immigration, de la sûreté et de la sécurité (NAMPO) | Virtuel |
| 48. | Point focal | Ministère de la justice, Angola | Virtuel |
| 49. | Inspecteur du travail | Ministère du travail, de l'emploi et de la sécurité sociale, Eswatini | Virtuel |
| 50. | Directeur adjoint des statistiques, Division des statistiques sociales et du travail | Statistiques Maurice | Présentiel |
| 51. | Directeur, Département national de l'emploi | Ministère du travail et des relations industrielles, Département national de l'emploi, Maurice | Présentiel |
| 52. | Directeur adjoint | Ministère du travail et des relations industrielles, Département national de l'emploi, Maurice | Présentiel |
| 53. | Coordinateur et chercheur en matière de migration | Bureau du Premier Ministre, de la Défense et des Affaires Intérieures, Maurice | Présentiel |
| 54. | Secrétaire permanent du Premier ministre | Bureau du Premier Ministre, de la Défense et des Affaires Intérieures, Maurice | Présentiel |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 55. | Secrétaire permanent adjoint | Bureau du Premier Ministre, de la Défense et des Affaires Intérieures, Maurice | Présentiel |
| 56. | Asistant du Secrétaire permanent | Bureau du Premier Ministre, de la Défense et des Affaires Intérieures, Maurice | Présentiel |
| 57. | Analyste des migrations | Bureau du Premier Ministre, de la Défense et des Affaires Intérieures, Maurice | Présentiel |
| 58. | Analyste des migrations | Bureau du Premier Ministre, de la Défense et des Affaires Intérieures, Maurice | Présentiel |
| 59. | Bureau des passeports et de l'immigration - Sous-inspecteur | Bureau du Premier Ministre, de la Défense et des Affaires Intérieures, Maurice | Présentiel |
| 60. | Bureau des passeports et de l'immigration - Sergent de police | Bureau du Premier Ministre, de la Défense et des Affaires Intérieures, Maurice | Présentiel |
| 61. | Directeur | Secrétariat du ministre, Ministère des affaires intérieures, Secrétariat sur la traite des personnes, Seychelles | Présentiel |
| 62. | Directeur général | Fonds de pension des Seychelles | Présentiel |
| 63. | Chef du développement des affaires | Fonds de pension des Seychelles | Présentiel |
| 64. | Responsable des risques et des politiques | Fonds de pension des Seychelles | Présentiel |
| 65. | Directeur général | Agence pour la protection sociale, Seychelles | Présentiel |
| 66. | Directeur général adjoint | Agence pour la protection sociale, Seychelles | Présentiel |
| 67. | Département de l'emploi | Ministère du travail, de l'emploi et des affaires sociales, Seychelles | Présentiel |
| 68. | Haut responsable de la coopération | Ministère du travail, de l'emploi et des affaires sociales, Seychelles | Présentiel |
| 69. | Section de la politique, de la planification, du suivi et de l'évaluation | Bureau national des statistiques, Seychelles | Présentiel |
| | **Organisations partenaires : Organisations de la société civile (OSC/NGO), en particulier celles impliquées dans les questions de migration mixte telles que la protection et les droits de l'Homme, les syndicats, les organisations d'employeurs et les institutions académiques et de recherche.** | | |
| 70. | Membre du conseil d'administration | Business Unity Afrique du Sud | Virtuel |
| 71. | Secrétaire exécutif | SATUCC | Virtuel |
| 72. | Adjoint SG | Fédération des syndicats du Botswana | Présentiel |
| 73. | Coordinateur national du programme | Fédération des syndicats libres de Zambie | Virtuel |
| 74. | Secrétaire général | Congrès des syndicats de Namibie | Présentiel |
| 75. | Secrétaire exécutif | Chambre angolaise de commerce et d'industrie (CCIA) | Virtuel |
| 76. | Secrétaire principal adjoint | Congrès des syndicats du Lesotho (LTUC) | Virtuel |
| 77. | Directeur exécutif | Lesotho Skills Share | Virtuel |
| 78. | Responsable du suivi, de l'évaluation, de la responsabilité et de l'apprentissage | Lesotho Skills Share | Virtuel |
| 79. | Directeur | Association mauricienne d'exportation (MEXA) | Présentiel |
| 80. | Secrétaire général | Confédération des travailleurs des secteurs public et privé, Maurice | Présentiel |
| 81. | Président | Confédération des travailleurs des secteurs public et privé, Maurice | Présentiel |
| 82. | Négociateur | Conseil national des syndicats, Maurice | Présentiel |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 83. | PDG, AHRIM | Cadre de mobilité des compétences de l'île Maurice, Association des hôteliers et restaurateurs de l'île Maurice | Présentiel |
| 84. | Secrétaire général | Caritas | Présentiel |
| 85. | Président | Association pour les droits, l'information et la démocratie (ARID), ONG | Présentiel |
| 86. | Représentant | Association pour les droits, l'information et la démocratie (ARID), ONG | Présentiel |
| 87. | Représentant | Association pour les droits, l'information et la démocratie (ARID), ONG | Présentiel |

# ANNEXE 7 : ENSEIGNEMENTS TIRES ET BONNES PRATIQUES

## Enseignements tirés

### *Enseignement tiré 1 :*

| | |
|---|---|
| **Brève description des enseignements tirés (lien avec une action ou une tâche spécifique)** | Un enseignement fondamental tiré du projet SAMM est que la combinatoire (les mathématiques du comptage) est importante. Quatre agences (OIT, OIM, ONUDC, HCR), trois CER (CDAA, COMESA, COI), deux thèmes (migration de main-d'œuvre et migration mixte, cette dernière couvrant de multiples populations vulnérables ayant des besoins spécifiques différents) et seize pays couverts ont posé des problèmes d'administration et de gestion. En outre, les relations entre l'OIM, l'ONUDC et le HCR sont essentiellement des relations d'agence à gouvernement (sans négliger la société civile), tandis que la structure institutionnelle de l'OIT est fortement articulée autour de sa structure tripartite. Les quatre ONPU ont non seulement des structures institutionnelles distinctes mais, plus important encore, des styles institutionnels distincts et des parties prenantes différentes. |
| **Contexte et toute condition préalable connexe** | Le contexte du projet SAMM impliquait une combinaison complexe de quatre agences des Nations Unies chargées de la mise en œuvre (OPNU), trois Communautés économiques régionales (CER), deux thèmes principaux de migration (migration de main-d'œuvre et migration mixte) et seize pays, ce qui présentait des défis administratifs et de gestion considérables. |
| **Utilisateurs/bénéficiaires ciblés** | Les ministères, départements et partenaires sociaux concernés, les bénéficiaires finaux n'étant qu'une préoccupation secondaire, le projet n'apportant qu'une assistance directe limitée. |
| **Défis/enseignements négatifs - Facteurs de causalité** | Les principaux défis découlent de la complexité inhérente (« combinatoire »), y compris les difficultés à coordonner des OPNU ayant des mandats, des structures, des styles et des parties prenantes différents, et à naviguer entre des priorités nationales variées dans les nombreux pays concernés. Alors que le texte de la requête met principalement l'accent sur les défis. |
| **Succès/questions positives - Facteurs de causalité** | Parmi les réussites, il convient de citer la mise en place de mécanismes de coordination tels que des réunions hebdomadaires, particulièrement efficaces pendant la période de la COVID, et le rassemblement d'une expertise diversifiée. |
| **Questions administratives de l'OIT (personnel, ressources, conception, mise en œuvre)** | L'OIT était l'agence chef de file, et sa solide structure tripartite a contribué à la perception que le projet était largement axé sur la migration de la main-d'œuvre. Parmi les défis à relever, citons le contrôle budgétaire centralisé, qui a entraîné des retards et des difficultés à équilibrer la mise en œuvre régionale et locale. L'équipe de gestion du projet de l'OIT a adopté une stratégie de décentralisation pour la coordination et l'établissement de rapports, qui a fonctionné de manière acceptable, mais dont les rapports manquaient parfois d'une dimension d'impact sur les résultats. |

### *Enseignement tiré 2 :*

| | |
|---|---|
| **Brève description des enseignements tirés (lien avec une action ou une tâche spécifique)** | Le fait que le projet ait pu contribuer aux progrès régionaux en matière de gestion et de gouvernance des migrations, avec des avantages tangibles pour toutes les parties prenantes (qui plus est, face à la COVID-19), est un hommage à la force de la gestion du projet et à la volonté des OPNU de coordonner leurs actions. Néanmoins, comme l'illustrent les exemples de chevauchement et de double emploi au niveau des activités, la coordination n'a pas toujours été couronnée de succès. Autre point important, la coordination n'est pas sans coût. L'enseignement à en tirer est que, lorsque la combinatoire est difficile, les coûts de la coordination nécessaire doivent être pris en compte au stade de la formulation du projet. |

| | |
|---|---|
| **Contexte et toute condition préalable connexe** | Le projet SAMM représentait une initiative très complexe caractérisée par sa complexité multidimensionnelle : il coordonnait quatre OPNU, trois CER et opérait dans 16 pays tout en s'attaquant à la fois à la migration de main-d'œuvre et à la migration mixte. Cette complexité structurelle a posé des défis administratifs et de gestion significatifs, en particulier compte tenu du besoin régional urgent d'améliorer les politiques migratoires et les cadres de gouvernance. La mise en œuvre du projet a été encore compliquée par la pandémie de la COVID-19, qui a nécessité des adaptations substantielles des approches opérationnelles, démontrant à la fois les défis du projet et sa capacité de flexibilité en réponse à des perturbations externes. |
| **Utilisateurs/bénéficiaires ciblés** | Les principaux utilisateurs et bénéficiaires ciblés dont les besoins ont été directement satisfaits sont les services gouvernementaux compétents des pays participants. Dans le contexte de la migration de main-d'œuvre, les partenaires sociaux (organisations d'employeurs et de travailleurs) étaient également des bénéficiaires clés. Bien que l'on ait cru de manière crédible que les bénéficiaires finaux, tels que les migrants vulnérables, profiteraient de l'amélioration des politiques, la fourniture d'une assistance directe à ces groupes a été une préoccupation secondaire et n'a pas constitué un objectif important du financement du projet. |
| **Défis/enseignements négatifs - Facteurs de causalité** | Le projet SAMM a rencontré des défis opérationnels en raison de sa structure complexe à partenaires multiples, les difficultés de coordination entre les quatre OPNU ayant entraîné des frictions opérationnelles et des doublons d'activités. Ces difficultés ont permis de tirer des enseignements cruciaux sur la nécessité d'une budgétisation et d'une planification explicites des coûts de coordination dans les projets complexes. L'efficacité opérationnelle a également été entravée par la gestion centralisée du budget, qui a entraîné des retards, des priorités nationales diverses et des processus gouvernementaux lents. L'absence de planification globale de sortie et de stratégies de suivi a finalement compromis la viabilité à long terme du projet, soulignant l'importance d'une solide planification à long terme dans les futures initiatives multipartenaires. |
| **Succès/questions positives - Facteurs de causalité** | Le projet a obtenu des succès notables dans l'amélioration de la gestion régionale des migrations grâce à des cadres politiques et des structures de gouvernance efficaces. Parmi les facteurs de réussite, citons une gestion de projet solide, des réunions hebdomadaires de coordination inter-agences (particulièrement vitales pendant la COVID-19), des partenariats gouvernementaux engagés, des conseils techniques d'experts des Nations Unies et une intégration réussie des diverses expertises des OPNU. La création de plateformes de dialogue, en particulier pour la migration de main-d'œuvre, s'est avérée particulièrement efficace pour instaurer la confiance entre les parties prenantes et faire tomber les barrières. Ces réalisations démontrent que même les initiatives complexes à partenaires multiples peuvent produire des résultats significatifs lorsqu'elles sont soutenues par des mécanismes de coordination solides et un engagement fort des parties prenantes. |
| **Questions administratives de l'OIT (personnel, ressources, conception, mise en œuvre)** | L'OIT a été l'agence chef de file du projet. Sa forte structure institutionnelle et sa nature tripartite ont contribué à ce que le projet soit perçu par beaucoup comme étant principalement axé sur la migration de main-d'œuvre. Bien que l'OIT ait géré une stratégie décentralisée pour la programmation, la coordination et l'établissement de rapports, qui a fonctionné de manière acceptable pour la coordination inter-agences et les processus d'établissement de rapports, cette approche a parfois donné lieu à des rapports dépourvus d'une dimension claire de résultat et d'impact. Le contrôle budgétaire centralisé à Pretoria, où l'équipe de l'OIT était basée, a été considéré par certains comme entraînant des retards dans les décaissements de fonds pour les partenaires locaux. Le projet a également été confronté à des difficultés lorsque des activités étaient financées, mais que les capacités en personnel des institutions partenaires n'étaient pas été suffisantes pour assurer un impact durable. |

### *Enseignement tiré 3 :*

| | |
|---|---|
| **Brève description des enseignements tirés (lien avec une action ou une tâche spécifique)** | Un enseignement étroitement lié est que l'hétérogénéité augmente à mesure que le nombre de parties prenantes se multiplie. L'une des conclusions de cette évaluation est qu'il faut redoubler d'efforts, par exemple, pour adapter les actions nationales aux besoins et aux priorités des pays, peut-être dans un premier document de la phase de programmation, antérieur à la description de l'action. Il en va de même pour la répartition des ressources entre les principaux domaines d'action (migration de main-d'œuvre et migration mixte) et entre les agences de mise en œuvre en fonction de leurs attributions et de leurs compétences techniques. L'approche conjointe de l'initiative « Unité d'action des Nations Unies » consistant à associer les quatre agences a été bien conçue, mais dans sa mise en œuvre, elle est devenue l'une des quatre agences utilisant conjointement et séparément les ressources fournies par les donateurs pour poursuivre des programmes qui étaient plus souvent multiples que conjoints. |
| **Contexte et toute condition préalable connexe** | Le contexte mis en évidence par cet enseignement est la complexité du projet SAMM, qui découle du nombre considérable de parties prenantes, y compris de multiples pays, organismes régionaux, thèmes et les quatre OPNU. Cette multiplication des parties prenantes a conduit à une hétérogénéité accrue - des différences de besoins, de priorités, de structures et d'approches dans le vaste champ d'application du projet. L'objectif global de répondre aux besoins et aux défis critiques en matière de gestion et de gouvernance des migrations dans la région de l'Afrique australe et de l'océan Indien constituait une condition préalable connexe. |
| **Utilisateurs/bénéficiaires ciblés** | Principalement, les services gouvernementaux compétents des pays participants sont responsables de la gestion et de la gouvernance des migrations. Pour le volet « migration de main-d'œuvre », les partenaires sociaux (organisations d'employeurs et de travailleurs) étaient également les principaux bénéficiaires directs. Le projet s'est concentré sur la politique et la capacité institutionnelle, les bénéficiaires finaux (les migrants) n'étant qu'une préoccupation secondaire. |
| **Défis/enseignements négatifs - Facteurs de causalité** | Les principaux défis et enseignements négatifs identifiés découlent de la difficulté à gérer cette hétérogénéité. L'enseignement tiré souligne que les efforts déployés pour adapter les actions au niveau national aux besoins et priorités spécifiques ont été insuffisants. L'approche commune des quatre agences de mise en œuvre « Unité d'action des Nations Unies » s'est avérée moins commune dans la pratique qu'elle ne l'était dans le concept, les agences poursuivant souvent les programmes de manière plus « séparée ». Parmi les facteurs de causalité, il convient de citer les différences de mandats, de structures et de styles des OPNU, qui ont entraîné des chevauchements et des doubles emplois occasionnels, ainsi que les difficultés à répartir correctement les ressources entre les thèmes et les agences sur la base de leurs attributions et compétences spécifiques. |
| **Succès/questions positives - Facteurs de causalité** | L'approche conjointe « Unité d'action des Nations Unies » du partenariat a été ” bien conçue » dans sa formulation. D'après d'autres sources, bien que difficile à mettre en œuvre, la collaboration entre les OPNU a permis de rassembler diverses compétences, et des mécanismes de coordination spécifiques, tels que des réunions hebdomadaires, ont été mis en place et se sont révélés efficaces, en particulier à certaines phases du projet. |
| **Questions administratives de l'OIT (personnel, ressources, conception, mise en œuvre)** | L'enseignement souligne spécifiquement le défi que représente la « division des ressources » dans le cadre de la gestion du projet, à la fois entre les thèmes de la migration de main-d'œuvre et de la migration mixte et entre les OPNU. Cela implique des problèmes dans la manière dont les ressources ont été allouées par l'agence chef de file (ou la structure de gestion du projet qu'elle a supervisée) pour s'assurer qu'elles s'alignent sur les attributions et les compétences techniques de l'agence. Bien que cela ne soit pas explicitement mentionné dans ce texte, d'autres sources font état d'un contrôle budgétaire centralisé à Pretoria, où l'équipe de l'OIT |

| | |
|---|---|
| | était basée, ce qui a entraîné des retards, et la stratégie de « décentralisation » de l'OIT en matière de coordination et d'établissement de rapports, bien qu'elle ait fonctionné de manière acceptable pour certains aspects, a eu des inconvénients en ce qui concerne l'étendue des rapports. L'impression que le projet était largement axé sur la migration de main-d'œuvre était liée en partie au rôle et à la structure de l'OIT. |

### *Enseignement tiré 4 :*

| | |
|---|---|
| **Brève description des enseignements tirés (lien avec une action ou une tâche spécifique)** | L'écart entre l'élaboration de politiques et de cadres, le renforcement des institutions (essentiellement le renforcement des capacités) et l'impact sur le terrain pour les bénéficiaires finaux est important. Les contributions tangibles de ce projet ont été documentées de manière crédible dans cette évaluation, mais l'équipe d'évaluation n'a pas pu trouver beaucoup de preuves d'un changement réel dans la vie des migrants telle qu'elle est vécue. La métaphore de l'entonnoir est utile : Beaucoup de réformes au niveau politique, menant à des réformes plus petites au niveau de la mise en œuvre, menant à des impacts encore plus petits au niveau individuel. Certaines contraintes institutionnelles et de ressources (par exemple, la bureaucratie, le budget, la fidélisation du personnel) sont canoniques et peuvent être critiquées en toute impunité. Mais d'autres sont inhérentes aux processus délibératifs démocratiques. Toutes, les bonnes comme les mauvaises, rétrécissent l'entonnoir en tout point. |
| **Contexte et toute condition préalable connexe** | Le contexte de cet enseignement est le projet SAMM, qui a couvert 16 pays et trois Communautés économiques régionales (CER) dans la région de l'Afrique australe et de l'océan Indien, en se concentrant à la fois sur la migration de main-d'œuvre et la migration mixte. L'objectif du projet était d'améliorer la gestion et la gouvernance des migrations en répondant à des besoins et à des défis clairement identifiés pour améliorer les politiques publiques et leur mise en œuvre. L'enseignement découle de l'accent mis par le projet sur la politique, le développement du cadre et le renforcement des institutions/capacités, qui devait jeter les bases d'une meilleure gestion des migrations. Une condition préalable essentielle était le besoin identifié de telles améliorations fondamentales dans l'ensemble de la région. |
| **Utilisateurs/bénéficiaires ciblés** | Les services gouvernementaux concernés, les partenaires sociaux (organisations d'employeurs et de travailleurs). Les bénéficiaires finaux, tels que les migrants vulnérables, étaient censés profiter de l'amélioration des politiques et des capacités, et la fourniture d'une assistance directe à ces groupes était une « préoccupation secondaire » et ne constituait pas un objectif important des ressources financières du projet. |
| **Défis/enseignements négatifs - Facteurs de causalité** | Les défis sont associés avec l'écart critique entre les réalisations politiques et les impacts tangibles sur la vie des migrants, illustré par la métaphore de « l'entonnoir ». Ce décalage découle de multiples facteurs interdépendants : contraintes institutionnelles (y compris les processus bureaucratiques et les délais de délibération démocratique), limitations des ressources (en particulier en matière de personnel et de continuité) et défis en matière de durabilité. Si le projet a permis de financer des activités spécifiques, il n'a pas apporté le soutien institutionnel durable nécessaire à son efficacité à long terme. La combinaison de ces facteurs a créé un effet cumulatif de rétrécissement à chaque niveau de mise en œuvre, réduisant de manière significative la traduction des initiatives politiques en changements significatifs pour les communautés de migrants. Cela suggère que les futurs programmes devront équilibrer l'élaboration des politiques avec un soutien solide à la mise en œuvre, en garantissant des ressources et une capacité institutionnelle adéquates tout au long du processus. |
| **Succès/questions positives - Facteurs de causalité** | Le projet a permis d'obtenir des résultats significatifs en matière de politique et de renforcement institutionnel grâce à des cadres fondamentaux, notamment des groupes de travail sur la migration de |

| | |
|---|---|
| | main-d'œuvre, des systèmes d'information et des pratiques de recrutement éthiques. L'engagement fort du gouvernement et l'expertise technique des Nations Unies ont facilité ces réalisations, malgré les difficultés de mise en œuvre. La création de plateformes de dialogue multipartites s'est avérée particulièrement efficace pour renforcer les capacités institutionnelles et l'élaboration des politiques. |
| **Questions administratives de l'OIT (personnel, ressources, conception, mise en œuvre)** | Sous la direction de l'OIT, le projet a donné la priorité à l'élaboration de politiques et au renforcement des capacités plutôt qu'à l'assistance directe aux migrants, ce qui a limité l'impact sur le terrain. Les problèmes de distribution des ressources comprenaient des retards dus au contrôle budgétaire centralisé à Pretoria, un soutien insuffisant du personnel pour assurer la durabilité, et une allocation inégale, favorisant l'OIT et l'OIM. L'accent a ainsi été mis sur la migration de main-d'œuvre, tandis que la structure décentralisée des rapports, bien qu'efficace sur le plan administratif, n'a pas permis de saisir de manière adéquate l'impact sur les bénéficiaires. |

### *Enseignement tiré 5 :*

| | |
|---|---|
| **Brève description des enseignements tirés (lien avec une action ou une tâche spécifique)** | L'ampleur et la portée du projet ont entraîné des problèmes de coordination. Le mécanisme de coordination intense (hebdomadaire) mis en place par l'équipe de projet dans les premiers jours du projet, qui a été assombri par l'urgence de la COVID, a contribué de manière significative à maintenir le projet sur la bonne voie, même avec des modalités et des calendriers radicalement modifiés. La décision du donateur d'accorder une prolongation d'un an sans frais était tout à fait justifiée. |
| **Contexte et toute condition préalable connexe** | Le projet a été conçu en fonction « d'une échelle et d'une portée » significatives, traitant à la fois de la migration de main-d'œuvre et de la migration mixte. Une condition préalable essentielle et un facteur contextuel ont été l'urgence de la COVID-19, qui a considérablement perturbé la mise en œuvre, en particulier dans les premiers jours du projet. |
| **Utilisateurs/bénéficiaires ciblés** | Les services gouvernementaux compétents et les partenaires sociaux (pour la migration de main-d'œuvre). Les bénéficiaires finaux (les migrants) étaient censés profiter de l'amélioration des politiques, et la fourniture d'une assistance directe n'était qu'une préoccupation secondaire. |
| **Défis/enseignements négatifs - Facteurs de causalité** | Le principal défi identifié est l'émergence de « problèmes de coordination » directement attribués à « l'échelle et la portée » du projet dans plusieurs pays, les CER et les domaines thématiques. L'implication de quatre OPNU, dont les mandats et les approches diffèrent, a également contribué aux difficultés de coordination. L'urgence de la COVID-19 a constitué un défi externe majeur, obligeant à « modifier radicalement les modalités et les calendriers ». |
| **Succès/questions positives - Facteurs de causalité** | L'efficacité du « mécanisme de coordination intense (hebdomadaire) » mis en place par l'équipe de projet est un point positif important qui a été souligné. Ces « réunions de coordination hebdomadaires gérées par l'OIT entre les quatre agences de mise en œuvre » ont été particulièrement cruciales pendant la phase difficile de la COVID et ont « contribué de manière significative à maintenir le projet sur la bonne voie » malgré les perturbations. La décision du donateur d'accorder une « extension d'un an sans frais » est citée comme « entièrement justifiée » [texte de la requête], ce qui implique qu'il s'agissait d'une action administrative nécessaire et positive pour permettre au projet de gérer les impacts des défis et de continuer à atteindre ses objectifs. |
| **Questions administratives de l'OIT (personnel, ressources, conception, mise en œuvre)** | L'enseignement porte sur la conception du projet, en particulier sur « son ampleur et sa portée ». L'OIT, en tant qu'agence chef de file, était responsable de la réponse administrative à ces défis. L'enseignement attribue à l'« équipe de projet » (sous la direction de l'OIT) la mise en œuvre du « mécanisme de coordination (hebdomadaire) intense ». Cela met en évidence la stratégie de mise en œuvre de l'OIT pendant la crise. |

| | |
|---|---|
| | La mention de l'octroi par le donateur d'une « extension d'un an sans frais » est une question administrative liée à la gestion des délais du projet et potentiellement des ressources en réponse à des facteurs externes imprévus tels que la COVID-19. |

### *Enseignement tiré 6 :*

| | |
|---|---|
| **Brève description des enseignements tirés (lien avec une action ou une tâche spécifique)** | Les enseignements tirés posent la question de savoir quels enseignements devront être tirés à l'avenir. Les bonnes et mauvaises pratiques du passé imposent également la question « Qu'en sera-t-il à l'avenir ? ». Ce n'est un secret pour personne que les fonds des donateurs disponibles pour le soutien de base et le soutien des projets sont en train de diminuer. Plusieurs agences impliquées dans le SAMM subissent des coupes budgétaires importantes, certaines en raison du retrait ciblé des donateurs bilatéraux et d'autres en raison d'un contexte géopolitique marqué par des préoccupations pressantes en matière de sécurité et de dépenses de défense. Les agences se feront de plus en plus concurrence pour obtenir les fonds encore disponibles, ce qui aura pour effet de rendre plus urgente la démonstration de la coordination, de la complémentarité, de l'efficacité et de la valeur ajoutée (en résumé, « Qu'est-ce que cette agence peut accomplir que nous ne pourrions pas accomplir seuls ? »). Les pays ciblés par le projet SAMM voient les fonds d'aide bilatérale se tarir, tandis que les effets généraux de la perturbation actuelle de la structure établie du commerce mondial restent largement inconnus au moment de la rédaction de ce document. |
| **Contexte et toute condition préalable connexe** | Le contexte de cet enseignement est le futur environnement de financement auquel sont confrontés les agences et les pays impliqués dans des initiatives telles que le projet SAMM, en réfléchissant aux « bonnes et mauvaises pratiques du passé » de ce projet. La condition préalable essentielle est la diminution des fonds des donateurs disponibles à la fois pour le soutien de base des agences et pour les activités des projets. Cette situation est due à des facteurs tels que le retrait ciblé des donateurs bilatéraux dans des domaines spécifiques et un contexte géopolitique plus large où les priorités en matière de dépenses de sécurité et de défense augmentent. L'enseignement note également la fin des fonds d'aide bilatérale pour les pays précédemment ciblés par le SAMM, et les effets inconnus potentiels de la perturbation actuelle des structures commerciales mondiales. |
| **Utilisateurs/bénéficiaires ciblés** | Les utilisateurs ciblés dont il est implicitement question sont les agences impliquées dans le projet SAMM (telles que l'OIT, l'OIM, le HCR et l'ONUDC), qui subissent des réductions budgétaires et seront de plus en plus en concurrence pour l'obtention de fonds. Il s'agit également des pays ciblés par le projet SAMM, qui sont confrontés à la fin des fonds d'aide bilatérale. |
| **Défis/enseignements négatifs - Facteurs de causalité** | La diminution de la disponibilité des fonds des donateurs. Les facteurs de causalité comprennent la décision stratégique des donateurs bilatéraux de se retirer de manière ciblée et un changement de priorités motivé par un contexte géopolitique de préoccupations pressantes en matière de sécurité et de dépenses de défense. Cette pénurie de fonds entraîne directement une concurrence accrue entre les agences pour les ressources restantes. En outre, l'arrêt des fonds d'aide bilatérale a un impact direct sur les pays ciblés par le projet, et les effets inconnus des perturbations actuelles de la structure du commerce mondial constituent un défi potentiel supplémentaire. |
| **Succès/questions positives - Facteurs de causalité** | Cet enseignement ne détaille pas explicitement les succès passés ou les aspects positifs du projet SAMM lui-même mais tire plutôt une implication prospective des expériences passées (« Bonnes et mauvaises pratiques passées »)[52]. Il souligne la nécessité de démontrer la coordination, la |

[52] Les exemples clairs sont les suivants : i) Mise en place de structures de gouvernance coordonnées et de groupes de travail techniques qui ont institutionnalisé la collaboration entre les partenaires. Cette structure formalisée a permis de garantir une

| | |
|---|---|
| | complémentarité, l'efficacité et la valeur ajoutée en tant que stratégie positive clé pour réussir à l'avenir à obtenir des financements de plus en plus rares. L'implication est que les efforts passés dans ces domaines (qui ont été mitigés dans le SAMM, la coordination étant parfois un défi mais aussi un domaine de progrès pendant la COVID, et l'efficacité affectée par des questions telles que l'allocation des ressources et le manque de plans de travail clairs) fournissent des enseignements sur ce qui sera crucial à l'avenir. |
| **Questions administratives de l'OIT (personnel, ressources, conception, mise en œuvre)** | L'enseignement met en lumière la question administrative critique des ressources, en particulier la diminution du financement des donateurs qui a un impact direct sur l'OIT et d'autres agences impliquées dans le SAMM. Confrontée à d'importantes réductions budgétaires, l'OIT (en tant qu'agence de mise en œuvre) doit adapter ses futures stratégies de conception et de mise en œuvre. L'enseignement souligne l'impératif administratif pour les agences de démontrer la coordination, la complémentarité, l'efficacité et la valeur ajoutée pour justifier leur rôle et assurer le financement futur. |

### *Enseignement tiré 7 :*

| | |
|---|---|
| **Brève description des enseignements tirés (lien avec une action ou une tâche spécifique)** | **L'absence de stratégies de sortie précoces a compromis le succès à long terme.** Il est essentiel de préparer la durabilité et les stratégies de sortie du projet dès le début, avec des plans d'action garantissant que toutes les parties prenantes s'approprient et comprennent ces deux stratégies, et qu'elles leur soient communiquées tout au long de la mise en œuvre du projet. |
| **Contexte et toute condition préalable connexe** | Cette leçon s'inscrit dans un contexte de confusion parmi les parties prenantes concernant les stratégies de sortie du projet, car beaucoup d'entre elles n'étaient pas au courant d'un plan de sortie officiel. La portée régionale du projet et sa structure multi-agences ont ajouté à la complexité, avec une coordination inefficace entre les agences et des changements fréquents dans les priorités gouvernementales tout au long de la mise en œuvre. Les principales réalisations – telles que les stratégies migratoires, les bases de données et les cadres institutionnels – ont été développées tardivement dans le cycle du projet, laissant insuffisamment de temps pour un transfert adéquat et une planification de la durabilité. |
| **Utilisateurs/bénéficiaires ciblés** | Toutes les OPNU sont responsables de la mise en œuvre de la stratégie de sortie sous la direction de l'OIT. Les principaux bénéficiaires sont les ministères, les organisations régionales (Secrétariat de la CDAA et le COMESA), les organismes chargés de l'application de la loi et les partenaires locaux impliqués dans les projets de gouvernance des migrations. |
| **Défis/enseignements négatifs - Facteurs de causalité** | Le principal problème était l'insuffisance de la planification de la sortie dès le départ, aggravée par les contraintes de communication et de coordination entre les OPNU. Les stratégies de sortie ont été élaborées de manière centralisée et à la fin de la mise en œuvre du projet. L'accent mis sur la mise en œuvre des activités plutôt que sur la planification de la durabilité a fait que des éléments essentiels tels que le renforcement des capacités pour la poursuite du projet, l'allocation des ressources après le projet et l'appropriation institutionnelle n'ont pas été suffisamment pris en compte tout au long du cycle de vie du projet. Ainsi, l'absence de plans anticipés de transfert et de retrait a laissé les partenaires sans |

participation cohérente et une responsabilité partagée dans le traitement des questions de migration de main-d'œuvre ; ii) des visites d'évaluation régionale qui ont permis d'acquérir des connaissances et un engagement collectifs. Le projet a organisé des visites d'apprentissage dans des pays dotés de systèmes de gestion des migrations performants, comme un voyage de référence au Nigeria où les partenaires ont pu observer de première main des centres de ressources pour les migrants et des politiques d'engagement de la diaspora efficaces ; et iii) l'élaboration de stratégies et de politiques de migration en commun par le biais de processus consultatifs. En Namibie, par exemple, le projet a facilité la mise en place d'un réseau pour la migration de main-d'œuvre impliquant les employeurs, les travailleurs et les agences gouvernementales, qui ont contribué collectivement à l'élaboration et à la mise en œuvre de la politique.

| | |
|---|---|
| | préparation pour pérenniser les résultats, compromettant finalement l'impact à long terme du projet. |
| **Succès/questions positives - Facteurs de causalité** | Le projet a favorisé l'appropriation par les gouvernements grâce à une participation active à l'élaboration des politiques, les ministères jouant un rôle de premier plan dans la coordination des stratégies de migration de main-d'œuvre et la mise en place de groupes de travail techniques. Le développement d'outils pratiques tels que des bases de données sur la traite des êtres humains, des mécanismes nationaux d'orientation et des systèmes d'information sur le marché du travail a fourni des atouts tangibles que les gouvernements pouvaient maintenir de manière indépendante. En outre, l'accent mis par le projet sur la formation et l'échange de connaissances a peut-être permis de créer un capital humain qui restera au sein des institutions après la fin du projet. Ces éléments positifs suggèrent que, même si les stratégies de sortie formelles n'ont pas été traitées de manière appropriée, l'accent mis par le projet sur l'ancrage institutionnel et le renforcement des capacités a créé des mécanismes informels de durabilité qui contribueront d'une manière ou d'une autre à préserver les principales réalisations et à maintenir la dynamique pour la poursuite de la mise en œuvre. |
| **Questions administratives de l'OIT (personnel, ressources, conception, mise en œuvre)** | Les lacunes administratives de l'OIT ont considérablement compromis l'efficacité de la planification de la stratégie de sortie. Dès le départ, le projet n'a pas affecté suffisamment de personnel et de ressources aux partenaires chargés de la mise en œuvre, en particulier pour les efforts de durabilité. L'absence de protocoles de communication clairs a fait que les principaux partenaires n'ont pas été informés des plans de sortie, et les bénéficiaires ont été pris au dépourvu à plusieurs reprises par la fin du projet, demandant souvent un soutien continu. Cela a non seulement mis en évidence des lacunes critiques en matière de renforcement des capacités et de transfert de connaissances, mais a également révélé un échec plus général dans la préparation des parties prenantes à pérenniser les résultats du projet au-delà de son cycle de vie. |

## Bonnes pratiques émergentes

**Bonne pratique 1 :**

| | |
|---|---|
| **Bref résumé de la bonne pratique (lien avec l'objectif du projet ou le produit spécifique, contexte, objectif, etc.)** | Malgré les défis posés par l'échelle et la portée, de bonnes pratiques ont émergé. En ce qui concerne l'échelle, en particulier l'échelle géographique, le fait que la migration soit un phénomène intrinsèquement transfrontalier plaide fortement en faveur d'une approche régionale, tout comme le solide programme d'intégration régionale des CER. En fait, l'une des faiblesses du projet est qu'il n'a pas suffisamment intégré les facteurs de migration (essentiellement des facteurs de répulsion) dans les pays extérieurs à la région de la CDAA - l'Éthiopie étant le meilleur exemple, mais l'Asie dans le cas des États insulaires. En ce qui concerne la portée du projet, tout indique que le fait de traiter la migration dans son ensemble, plutôt que petit à petit, a contribué à la force globale et à l'impact potentiel du pays. Il n'y a pas eu d'effet de dilution. |
| **Conditions et contexte pertinents : limites ou conseils en termes d'applicabilité et de reproductibilité** | L'approche régionale de la gestion des migrations dans 16 pays et trois CER s'est avérée efficace en raison de la nature transfrontalière des flux migratoires et des cadres d'intégration régionale établis par la CDAA et le COMESA. Cependant, les limites géographiques du projet n'ont pas permis d'aborder de manière adéquate les facteurs de migration provenant de l'extérieur de la région, en particulier de l'Éthiopie et de l'Asie. Cela suggère que les futures initiatives régionales devraient adopter un champ d'application plus complet qui prenne en compte des schémas de migration plus larges et leur impact sur la région cible. |
| **Établir une relation claire de cause à effet** | La cause est double : premièrement, l'adoption d'une approche régionale pour traiter la nature transfrontalière de la migration ; et |

| | |
|---|---|
| | deuxièmement, le traitement de la migration « dans son ensemble » en abordant simultanément la migration de main-d'œuvre et la migration mixte (la portée du projet). Il en résulte que l'approche régionale a été fortement préconisée en tant que stratégie appropriée [texte source], et que le traitement de la migration dans son ensemble « a contribué à la force globale et à l'impact potentiel du pays [de la région] ». |
| **Indiquer l'impact mesurable et les bénéficiaires ciblés** | Le projet a contribué aux objectifs d'intégration régionale en soutenant une approche régionale de la migration mixte et en facilitant les accords de travail transfrontaliers. Il a mis en place des structures telles que des groupes de travail sur la migration de la main-d'œuvre, des comités techniques et des systèmes d'information sur le marché du travail, qui pourraient à terme bénéficier aux migrants de main-d'œuvre. Les politiques ont été élaborées sur la base d'éléments probants et de données. Les principaux utilisateurs et bénéficiaires visés étaient les services gouvernementaux compétents et les partenaires sociaux. |
| **Potentiel de reproductibilité et par qui** | Il s'est aligné sur les compétences et les priorités des OPNU, y compris l'OIT. En aidant les pays à élaborer des stratégies et des politiques conformes aux normes, conventions et bonnes pratiques internationales, le projet a implicitement contribué au mandat de l'OIT concernant les migrations de main-d'œuvre équitables et la protection des droits des travailleurs migrants. Bien que les cadres spécifiques de l'OIT tels que les PPTD ou le cadre stratégique de programme ne soient pas explicitement mentionnés, l'alignement sur les conventions et les priorités de l'OIT suggère une contribution aux objectifs plus larges de l'OIT liés au travail décent et à la justice sociale pour tous, y compris les travailleurs migrants. |
| **Liens ascendants vers des objectifs plus élevés de l'OIT (PPTD, résultats du programme par pays ou cadre de programme stratégique de l'OIT)** | Le projet n'a pas suffisamment intégré les facteurs de migration provenant de l'extérieur de la couverture géographique du projet (par exemple, l'Éthiopie, l'Asie). La portée du projet a été largement perçue comme un projet de migration de main-d'œuvre, en partie en raison de la prédominance budgétaire de l'OIT et de l'OIM par rapport au HCR et à l'ONUDC, et de la force du système tripartite de l'OIT. Le projet, malgré sa portée étendue, n'a pas abordé de manière adéquate la question du travail migrant informel, de la migration irrégulière ou de la traite des êtres humains, malgré les preuves de leur prévalence. |
| **Questions administratives de l'OIT (personnel, ressources, conception, mise en œuvre)** | Malgré les défis posés par l'échelle et la portée, de bonnes pratiques ont émergé. En ce qui concerne l'échelle, en particulier l'échelle géographique, le fait que la migration soit un phénomène intrinsèquement transfrontalier plaide fortement en faveur d'une approche régionale, tout comme le solide programme d'intégration régionale des CER. En fait, l'une des faiblesses du projet est qu'il n'a pas suffisamment intégré les facteurs de migration (essentiellement des facteurs de répulsion) dans les pays extérieurs à la région de la CDAA - l'Éthiopie étant le meilleur exemple, mais l'Asie dans le cas des États insulaires. En ce qui concerne la portée du projet, tout indique que le fait de traiter la migration dans son ensemble, plutôt que petit à petit, a contribué à la force globale et à l'impact potentiel du pays. Il n'y a pas eu d'effet de dilution. |

**Bonne pratique 2 :**

| | |
|---|---|
| **Bref résumé de la bonne pratique (lien avec l'objectif du projet ou le produit spécifique, contexte, objectif, etc.)** | L'ampleur et la portée du projet ont entraîné des problèmes de coordination. Le mécanisme de coordination intense (hebdomadaire) mis en place par l'équipe de projet dans les premiers jours du projet, qui a été assombri par l'urgence de la COVID, a contribué de manière significative à maintenir le projet sur la bonne voie, même avec des modalités et des calendriers radicalement modifiés. La décision du donateur d'accorder une prolongation d'un an sans frais était tout à fait justifiée. |
| **Conditions et contexte pertinents : limites ou conseils en termes** | Le projet a mis en place des réunions de coordination hebdomadaires entre les agences des Nations Unies afin de relever les défis liés à la gestion des opérations dans 16 pays et trois CER, en particulier pendant |

| | |
|---|---|
| **d'applicabilité et de reproductibilité** | les perturbations de la COVID-19. Si cette coordination intensive a permis de surmonter la crise, des problèmes structurels sous-jacents subsistent, notamment l'absence de plans de travail et de termes de référence inter-agences clairs. Cela suggère qu'une coordination fréquente, sans cadre institutionnel adéquat, est insuffisante pour assurer l'efficacité des projets à long terme. |
| **Établir une relation claire de cause à effet** | La cause en est l'introduction d'un mécanisme de coordination intense (hebdomadaire) par l'équipe du projet. Ce mécanisme a eu pour effet de « contribuer de manière significative à maintenir le projet sur la bonne voie », même si les modalités et les délais ont été radicalement modifiés en raison de la pandémie. |
| **Indiquer l'impact mesurable et les bénéficiaires ciblés** | L'impact direct mesurable de cette bonne pratique spécifique est axé sur le processus : elle a permis de maintenir le projet sur la bonne voie et de faciliter la réalisation des objectifs au cours d'une période de perturbation importante. Un autre impact noté est l'octroi justifié d'une extension d'un an sans frais par le donateur, ce qui implique que la coordination a contribué à démontrer la viabilité continue du projet malgré les retards. Les principaux utilisateurs ciblés qui ont bénéficié directement de cette coordination intense sont les quatre agences des Nations Unies chargées de la mise en œuvre (OIT, OIM, HCR, ONUDC). |
| **Potentiel de reproductibilité et par qui** | L'ensemble du projet lui-même a été jugé « pleinement cohérent avec les conventions et les priorités internationales de l'OIT ». |
| **Liens ascendants vers des objectifs plus élevés de l'OIT (PPTD, résultats du programme par pays ou cadre de programme stratégique de l'OIT)** | Si les réunions de coordination hebdomadaires intenses ont été efficaces pendant la crise de la COVID, elles sont devenues « plus ad hoc » plus tard dans le projet, et la coordination globale entre les agences des Nations Unies a été identifiée comme étant à la fois un « défi et une opportunité ». Les différences de mandats et de structures ont occasionné des problèmes occasionnels mais n'ont pas remis en cause le « concept d'unité des Nations Unies ». Un facteur clé entravant la coordination et l'efficacité de manière plus générale était « l'absence de plan de travail spécifiant les partenariats entre les quatre agences » et l'absence de « TdR pour chaque agence ». Le projet s'est appuyé sur le cadre logique comme source de référence pour chaque intervention des OPNU. |
| **Questions administratives de l'OIT (personnel, ressources, conception, mise en œuvre)** | L'ampleur et la portée du projet ont entraîné des problèmes de coordination. Le mécanisme de coordination intense (hebdomadaire) mis en place par l'équipe de projet dans les premiers jours du projet, qui a été assombri par l'urgence de la COVID, a contribué de manière significative à maintenir le projet sur la bonne voie, même avec des modalités et des calendriers radicalement modifiés. La décision du donateur d'accorder une prolongation d'un an sans frais était tout à fait justifiée. |

**Bonne pratique 3 :**

| | |
|---|---|
| **Bref résumé de la bonne pratique (lien avec l'objectif du projet ou le produit spécifique, contexte, objectif, etc.)** | Compte tenu de ce que l'on a appelé ici le défi combinatoire, l'approche décentralisée de l'équipe de projet en matière de programmation et de rapports était une bonne pratique justifiable, loin d'être parfaite, mais bonne. Elle a certes conduit à des cas de duplication et de chevauchement, mais dans une certaine mesure, cela était dû à des facteurs internes aux OPNU, certaines ayant des bureaux nationaux, d'autres non, avec des relations institutionnelles différentes entre les niveaux régional et national. Il est évident que l'« Unité d'action des Nations Unies » doit prendre en compte les mandats institutionnels, les structures et les cultures des agences. La coordination, même si elle demande beaucoup de temps, est la seule réponse possible. |
| **Conditions et contexte pertinents : limites ou conseils en termes** | Les conditions et le contexte pertinents pour cette bonne pratique ont été la tâche difficile à laquelle l'équipe de gestion du projet a été confrontée en raison de la « combinatoire du projet », en référence à sa couverture à grande échelle et aux multiples OPNU. Cette difficulté a |

| | |
|---|---|
| **d'applicabilité et de reproductibilité** | été aggravée par les différences de structures et de relations institutionnelles au sein des OPNU elles-mêmes, certaines ayant des bureaux nationaux et d'autres non. En ce qui concerne l'applicabilité et la reproductibilité, l'approche de la décentralisation est présentée comme une « bonne pratique justifiable » et la « seule réponse possible » dans des contextes très complexes, avec de multiples partenaires aux structures internes variées, et un contrôle central potentiellement limité. |
| **Établir une relation claire de cause à effet** | La cause en est l'adoption par l'équipe du projet d'une approche de « décentralisation » à la fois de la programmation et de l'établissement des rapports. Cette décision a été prise en réaction à la tâche difficile que représentaient la complexité et l'ampleur du projet multi-agences et multi-pays. Le principal effet constaté est que ce système, en particulier lorsqu'il est associé à une coordination inter-agences intense, « a fonctionné de manière acceptable » dans la gestion du projet pendant des périodes difficiles telles que la crise de la COVID. Toutefois, un effet négatif a été que les rapports narratifs annuels du projet ont eu tendance à être un « inventaire des résultats et des activités » et manquaient d'une dimension résultat-impact. |
| **Indiquer l'impact mesurable et les bénéficiaires ciblés** | Le système de reporting décentralisé a eu des effets mitigés sur la gestion du projet. Bien qu'il ait permis un fonctionnement efficace de cette initiative multi-agences complexe pendant les perturbations, il a donné lieu à des rapports axés sur les résultats plutôt que sur les effets. Le système a principalement servi les quatre OPNU et l'équipe de gestion centrale, bien qu'il ait limité l'engagement direct avec les partenaires nationaux. |
| **Potentiel de reproductibilité et par qui** | Le projet a été jugé « pleinement cohérent avec les conventions et les priorités internationales de l'OIT ». |
| **Liens ascendants vers des objectifs plus élevés de l'OIT (PPTD, résultats du programme par pays ou cadre de programme stratégique de l'OIT)** | Compte tenu de ce que l'on a appelé ici le défi combinatoire, l'approche décentralisée de l'équipe de projet en matière de programmation et de rapports était une bonne pratique justifiable - loin d'être parfaite, mais bonne. Elle a certes conduit à des cas de duplication et de chevauchement, mais dans une certaine mesure, cela était dû à des facteurs internes aux OPNU, certaines ayant des bureaux nationaux, d'autres non, avec des relations institutionnelles différentes entre les niveaux régional et national. Il est évident que l'« Unité d'action des Nations Unies » doit prendre en compte les mandats institutionnels, les structures et les cultures des agences. La coordination, même si elle demande beaucoup de temps, est la seule réponse possible. |
| **Questions administratives de l'OIT (personnel, ressources, conception, mise en œuvre)** | Les conditions et le contexte pertinents pour cette bonne pratique ont été la tâche difficile à laquelle l'équipe de gestion du projet a été confrontée en raison de la « combinatoire du projet », en référence à sa couverture à grande échelle et aux multiples OPNU. Ce défi a été aggravé par les différences de structures et de relations institutionnelles au sein des OPNU elles-mêmes, certaines ayant des bureaux nationaux et d'autres non. En ce qui concerne l'applicabilité et la reproductibilité, l'approche de la décentralisation est présentée comme une « bonne pratique justifiable » et la « seule réponse possible » dans des contextes très complexes, avec de multiples partenaires aux structures internes variées, et un contrôle central potentiellement limité. |

**Bonne pratique 4 :**

| | |
|---|---|
| **Bref résumé de la bonne pratique (lien avec l'objectif du projet ou le produit spécifique, contexte, objectif, etc.)** | La décentralisation des rapports a également contribué à ce que les rapports annuels au niveau des projets se lisent comme un inventaire des activités et des résultats. Cela est dû dans une certaine mesure à la détermination des donateurs (et pas seulement de l'UE) à démontrer que leurs ressources (qui sont, après tout, celles des contribuables) permettent d'obtenir des résultats louables. En même temps, cela conduit naturellement à la tentation de présenter les progrès comme des réalisations, une mauvaise pratique qu'il vaut mieux éviter. |

| | |
|---|---|
| **Conditions et contexte pertinents : limites ou conseils en termes d'applicabilité et de reproductibilité** | L'approche décentralisée du projet en matière de rapports, bien que nécessaire pour gérer plusieurs agences des Nations Unies dans 16 pays et trois CER, a eu des résultats mitigés. Bien qu'elle ait facilité la gestion du projet dans un contexte complexe, les rapports ont été axés sur les résultats plutôt que sur les effets. À l'avenir, la mise en œuvre de tels systèmes devrait intégrer des orientations solides en matière de suivi et d'évaluation ainsi qu'une supervision centralisée afin de garantir une évaluation de l'impact et des rapports adéquats. |
| **Établir une relation claire de cause à effet** | La cause en était la décentralisation des rapports, exacerbée par la pression exercée par les donateurs pour obtenir des résultats, et peut-être aggravée par des facteurs internes aux OPNU. Il en résulte que les rapports annuels des projets « se lisent comme un inventaire des activités et des résultats » et ne comportent pas de dimension « résultats-impact ». Cela a créé une « tentation de présenter les progrès comme des réalisations », même lorsque seuls des processus étaient en cours, ce qui est considéré comme une « mauvaise pratique ». |
| **Indiquer l'impact mesurable et les bénéficiaires ciblés** | L'impact direct mesurable de cette pratique d'établissement de rapports concerne principalement la qualité et l'exactitude de la documentation du projet. Les rapports annuels étaient un « inventaire des produits et des activités » plutôt qu'une démonstration des résultats ou de l'impact, ce qui a conduit à des rapports présentant les processus comme des résultats obtenus. Les utilisateurs ciblés concernés par cette pratique sont les OPNU qui participent à l'établissement des rapports, l'équipe centrale de gestion du projet qui compile les rapports et le donateur qui examine ces rapports. |
| **Potentiel de reproductibilité et par qui** | Le projet était « totalement cohérent avec les conventions et les priorités internationales de l'OIT ». Le fait de présenter le processus comme une réalisation a empêché une évaluation précise des progrès accomplis vers des résultats et un impact significatifs, qui sont essentiels pour relier le travail du projet à des agendas plus larges en matière de travail décent et à des cadres stratégiques de programme. |
| **Liens ascendants vers des objectifs plus élevés de l'OIT (PPTD, résultats du programme par pays ou cadre de programme stratégique de l'OIT)** | Le système décentralisé d'établissement de rapports, bien que complet dans la saisie des activités et des résultats, a été confronté à des difficultés pour mesurer les résultats et les impacts réels. Les rapports narratifs annuels énumèrent principalement la liste des activités plutôt que de démontrer des changements réels dans la gestion des migrations. Il a donc été difficile de distinguer les travaux préparatoires des résultats obtenus, ce qui est particulièrement évident dans l'élaboration des politiques par rapport à la mise en œuvre pratique. Les projets futurs devraient s'attacher à documenter des résultats concrets et à garantir un impact institutionnel durable au-delà de la formation individuelle. |
| **Questions administratives de l'OIT (personnel, ressources, conception, mise en œuvre)** | La décentralisation des rapports a également contribué à ce que les rapports annuels au niveau des projets se lisent comme un inventaire des activités et des résultats. Cela est dû dans une certaine mesure à la détermination des donateurs (et pas seulement de l'UE) à démontrer que leurs ressources (qui sont, après tout, celles des contribuables) permettent d'obtenir des résultats louables. En même temps, cela conduit naturellement à la tentation de présenter les progrès comme des réalisations, une mauvaise pratique qu'il vaut mieux éviter. |
| **Autres documents et commentaires pertinents** | Le système décentralisé d'établissement de rapports, bien que complet dans la saisie des activités et des résultats, a été confronté à des difficultés pour mesurer les résultats et les impacts réels. Les rapports narratifs annuels énumèrent principalement des activités plutôt que de démontrer des changements réels dans la gestion des migrations. Il a donc été difficile de distinguer les travaux préparatoires des résultats obtenus, ce qui est particulièrement évident dans l'élaboration des politiques par rapport à la mise en œuvre pratique. Les projets futurs devraient s'attacher à documenter des résultats concrets et à garantir un impact institutionnel durable au-delà de la formation individuelle. |