



Evaluation externe finale du programme Diapode (Diasporas pour le développement)

Synthèse du rapport final

9 mai 2011

ATEMA Développement
une marque d'ATEMA Conseil
4, Route de la Noue
91196 Gif-sur-Yvette
Tél. : 01 64 86 22 85
Fax : 01 64 46 41 52
E-mail : contact@atema-conseil.com
www.atema-conseil.com
SARL au capital de 20 000 € - RCS EVRY 420177479

L'évaluation externe finale de Diapode était prévue dans le document de projet et donc attendue par les partenaires (notamment financiers). Compte-tenu de la durée du projet (3 ans) et surtout de son caractère expérimental – premier projet d'envergure d'Enda sur la thématique « migration et développement » – il a semblé nécessaire à Enda Europe d'évaluer ce projet.

Cette évaluation a été initiée par Enda Europe et a bénéficié d'un soutien du F3E (Fonds pour la promotion des Études préalables, des Études transversales et des Évaluations).

Plus spécifiquement l'évaluation a été lancée :

- pour rendre compte du programme et de ses résultats à son principal bailleur ;
- pour éclairer les décisions internes quant à la poursuite du projet.

Cette évaluation a deux visées distinctes et complémentaires :

- Une visée rétrospective : dresser le bilan factuel de trois années de fonctionnement (forces et faiblesses du dispositif) et tirer les enseignements des actions passées.
- Une visée prospective : apprécier les marges de progrès et formaliser des pistes de travail pour un futur de Diapode.

Cette synthèse revient sur les points clés de conclusion et énonce les principales recommandations. Pour le détail de la caractérisation du projet et des conclusions de l'évaluation, se référer au rapport final.

Conclusions évaluatives

Diapode est un projet expérimental de co-développement, dont la stratégie a été de tester des pays et des environnements de diasporas différents. Diapode a abordé le co-développement sous différents angles : plaidoyer, accompagnements d'associations, ateliers de partage d'expérience, ateliers de concertation... Cette démarche d'apprentissage par l'action a été de qualité. Mais si les entités Enda se sont appropriées le projet, celui-ci n'a pas toujours été compris des bailleurs et partenaires au Nord. Les résultats sont essentiellement qualitatifs et sur certaines activités l'efficacité n'est pas au rendez-vous.

Les principales conclusions de l'évaluation sont les suivantes :

- 1. La raison d'être du projet est bien documentée et correspond à un besoin des diasporas.** Ce besoin a bien été cerné par Enda qui a investi sur des études terrain dans les 6 pays ciblés ainsi qu'en France. Le dispositif a fait l'effort de s'appuyer sur les acteurs institutionnels du co-développement.
- 2. A travers Diapode, Enda Europe et plus largement Enda a choisi d'investir un nouveau domaine d'action : « migration et développement ».** Avec le recul, ce choix apparaît pertinent eu égard au développement attendu sur ce secteur¹.
- 3. Le projet Diapode a partiellement répondu aux besoins organisations de migrants :**
 - En général et dans la mise en œuvre opérationnelle, Diapode a effectivement été très proche des préoccupations des cibles ;

¹ Selon une étude de la Banque Mondiale les transferts des migrants vers leur pays d'origine correspondent à 25% du PIB du Lesotho, 10% du PIB du Togo, 9% pour le Cap Vert, le Sénégal (1,2 M€ en 2010) et la Guinée Bissau, 8 % pour la Gambie, 6% pour le Liberia, le Nigéria (10 M€ en 2010) et le Soudan (3,2 M€ en 2010) et 5% pour le Kenya.

- Au niveau du pilotage du projet, on peut déplorer la faible implication d'acteurs clés représentatifs des migrants, tels que le Forim, malgré les efforts déployés par Enda Europe en ce sens.

4. Diapode est un projet expérimental de co-développement mettant en œuvre un apprentissage par l'action. Cette démarche de R&D est de qualité. Toutefois, Diapode n'a pas été perçu comme expérimental notamment par les bailleurs et par certains partenaires en France.

5. Les objectifs finalement retenus (plaidoyer et professionnalisation des migrants) **paraissent pertinents du point de vue de la demande exprimée par les publics cibles mais leur mise en œuvre opérationnelle peut être optimisée.** Plus précisément, les enjeux du plaidoyer sont partagés. On perçoit toutefois une attente plus forte sur le renforcement de capacités sur le plaidoyer de la société civile au Sud. Par ailleurs, si la professionnalisation est une attente des diasporas, le choix de l'accompagnement des migrants dans leur projet de co-développement n'est pas adapté à toutes les cibles.

6. Le pilotage de Diapode par Enda Europe est cohérent et pertinent pour toutes les entités Enda. Enda Europe, de par sa position, permet de faire le lien entre les OM et les entités Enda partenaires.

Par ailleurs, dans un contexte d'autonomisation des entités Enda, Diapode a contribué à :

- Renforcer le positionnement d'Enda Europe comme entité autonome et proactive ;
- Répondre à des besoins internes d'animation de réseau et de mise en cohérence des actions des entités Enda. Enda Europe a, de ce point de vue, une valeur ajoutée en animation de réseau et centre de ressource.

7. Enda Europe a recherché une mise en cohérence du projet avec les autres initiatives du domaine.

En France, la différenciation de Diapode n'est pas évidente : **le positionnement de Diapode n'a été que partiellement en complémentarité avec les autres programmes intervenant sur les mêmes objectifs**, puisque le positionnement s'est construit chemin faisant.

Dans les pays où Diapode s'est déployé, les situations sont contrastées. Deux environnements sont à distinguer :

- **Pour les diasporas structurées sur le co-développement** : au Sénégal, au Mali et au Maroc, les acteurs du co-développement (et notamment en lien avec les migrants français) sont nombreux. Le projet s'est donc plutôt inscrit, après réflexion, **en différenciation des projets existants via une spécialisation thématique ou par cible**. Cela peut concerner l'environnement ou les jeunes, les femmes... Cette approche est pertinente à double titre : elle valorise les compétences des entités Enda et permet une complémentarité vis-à-vis des autres acteurs du co-développement.
- **Pour les diasporas non structurées sur le co-développement** : en République Dominicaine, au Vietnam et à Madagascar, peu d'acteurs ont investi le champ du co-développement. Ceci s'explique par les caractéristiques de la diaspora : plus faible en volume en France, peu structurée ou difficile à mobiliser. Diapode n'a donc eu aucun mal à s'inscrire en complémentarité avec l'existant. Cette approche par le « vide » est légitime, mais évidemment **plus complexe et plus consommatrice de ressources** (manque d'efficience).

8. Ce positionnement multi-pays, qui pose également la question de la dispersion des moyens, apparaît a posteriori nécessaire en vue de la recherche d'un déploiement plus large du projet à court terme. Indiquons que **par rapport au projet initial, les budgets finalement disponibles ont été inférieurs**, du fait de l'échec de la levée de fonds auprès de partenaires.
9. **La gouvernance est restée informelle.** Le projet ne disposait pas de comité de suivi, ni d'instance formalisée de concertation. Certains partenaires n'ont pas pu trouver leur place dans la gouvernance du projet, notamment par un défaut de participation à la conception du projet et à son remaniement. Au-delà, la concertation interne a plutôt bien fonctionné en bilatéral Enda Europe - entités Enda. La concertation inter-entités a par contre été un peu faible.
10. Il apparaît que **les activités réalisées ont été conformes aux objectifs globaux du projet** (tels que remaniés) voire légèrement supérieures (l'accompagnement individualisé, ateliers de concertation) aux prévisions des rapports narratifs successifs.
11. Il y a eu **un renforcement effectif d'Enda Europe et des entités Enda sur le co-développement** et un début de reconnaissance et de visibilité d'Enda sur la thématique. Par ailleurs, Diapode a doté Enda d'informations factuelles qui permettent de mieux définir sa stratégie d'actions future. **La pérennité de l'initiative reste cependant non assurée.** En effet, le projet n'a pas permis de capitaliser sur la marque « Diapode », le projet étant mal connu et parfois mal compris. Par ailleurs, le projet repose sur une personne chez Enda Europe et le « turn-over » dans les entités au Sud a déjà eu des effets négatifs sur le projet au Sud, du fait du manque de capitalisation.
12. Il apparaît qu'**Enda, à travers Diapode, a fortement investi le champ du plaidoyer.** La stratégie et le contenu apparaissent pertinents. Le travail mené par les entités Enda au Sud sur le dialogue politique aurait une plus value importante (originalité d'Enda). Les résultats des activités de plaidoyer ne sont cependant pas mesurables à ce stade du projet.
13. Les résultats de terrain démontrent que le processus fonctionne et Enda est en capacité de repérer des organisations de migrants, des acteurs de développement au Sud et des projets existants. Diapode a abouti à (estimations) : **400 acteurs identifiés, 700 acteurs sensibilisés, 40 mises en relation, 8 projets accompagnés, 6 partenariats Enda sur des projets potentiels.** Les effets de Diapode sur le développement sont aujourd'hui positifs bien qu'encore quantitativement assez faibles selon nos estimations. Pour une large part les effets sont encore potentiels à l'issue des 3 ans du projet. Les effets les plus importants (quantitatifs et qualitatifs) se situent là où le projet Diapode s'est appuyé sur les compétences et les expertises spécifiques des entités Enda.

En conclusion, Diapode apparaît viable techniquement : la démarche initiée et ses premiers résultats sont de qualité. Le projet n'a toutefois pas fait la démonstration de son efficience sur toutes ses activités et doit être vigilant sur la pérennité de ces résultats. Plutôt qu'un déploiement large, il nous paraît plus judicieux de recommander de travailler dans un premier temps sur un programme « pilote » recentré.

Perspectives et recommandations

Sur la base des analyses et des enseignements discutés ci-avant, deux axes se dégagent concernant la poursuite du projet Diapode sous la forme d'un programme « pilote » recentré :

1/ Le plaidoyer: « faire reconnaître les migrants comme des acteurs de développement en les aidant à mettre en place un dialogue politique avec les autorités au Nord comme au Sud »

Car même si les actions de plaidoyer initiées avec Diapode ont un impact difficile à mesurer sur un délai aussi court (3 ans) avec un budget restreint, il convient de constater des résultats très concrets :

- Intégration rapide des réseaux de co-développement, avec une reconnaissance des activités d'Enda sur le thème, publication et participation à des colloques.
- Une attente forte de certaines organisations de migrants sur le dialogue politique et la formation au plaidoyer.

Aussi, il s'agirait de poursuivre l'effort. Pour permettre d'intégrer encore plus les migrants dans cette activité, il pourrait être mis en place un cadre d'apprentissage au plaidoyer et au dialogue politique en immersion dans les entités Enda.

2/ La mise en place de projets conjoints entre organisations de migrants et entités Enda et sur le cœur de métiers de ces dernières.

En effet, parmi les différents projets accompagnés par les entités Enda ce sont ceux qui ont abouti à des programmes de développement conjoints avec une entité Enda qui portent le plus de fruits :

- Du point de vue des OSIM car elles se trouvent associées à un projet avec des professionnels et vont ainsi bénéficier de transfert de compétences d'autant plus importants qu'ils sont effectués sur tout le cycle d'un projet et sur des thématiques maîtrisées par Enda. Elles sont de plus sécurisées dans leur action et se sentent légitimées sur le terrain grâce au partenariat avec Enda.
- Du point de vue d'Enda : le co-développement devient un nouvel outil transversal qui sert les projets des entités tout en préservant la méthodologie, la philosophie d'action et les priorités de cette ONG du Sud.
- Du point de vue du développement puisque l'action entreprise par l'OSIM est intégrée dans des programmes de développement et apporte ainsi un certain effet multiplicateur et des résultats dont on peut espérer qu'ils seront mieux centrés sur les besoins du terrain.

Dans cette perspective, les projets communs deviennent un outil de professionnalisation durable.

Le plaidoyer et le partage d'expériences seront naturellement renforcés par la capitalisation des différentes initiatives de co-développement menées par les entités Enda. Enda Europe occuperait une place centrale dans la recherche des OSIM et associations des diasporas volontaires, leur accompagnement vers les entités Enda et la capitalisation d'expériences. Elle jouerait aussi un rôle sur la veille stratégique vis-à-vis des diasporas. La gouvernance de l'ensemble devrait être commune à Enda Europe et aux entités Enda parties prenantes.

Les recommandations sont donc les suivantes :

- Consolider et augmenter les partenariats
 - Construire un partenariat avec le Forim
 - Ouvrir le réseau des partenaires en Europe
- Affirmer la différenciation
 - Positionner Diapode sur les cœurs de métier d'Enda
 - Affirmer le rôle proactif d'Enda Europe
- Améliorer la productivité et l'efficacité
 - Concentrer les moyens sur les diasporas déjà actives dans le co- développement
 - Assurer une veille sur les diasporas non structurées
- Professionnaliser les organisations de migrants
 - Proposer un apprentissage en immersion aux bénévoles des organisations de migrants
 - Monter des projets conjoints Enda /OSIM plutôt qu'une assistance simple
- Renforcer les entités Enda sur le co-développement
 - Héberger et animer un centre de ressources interne à Enda à vocation interne au réseau Enda, basé chez Enda Europe
 - Former les entités Enda au co-développement
- Améliorer le pilotage du projet
 - Formaliser la gouvernance du projet
 - Mettre en place un cadre de suivi
 - Mieux capitaliser sur le projet
 - Améliorer la communication externe